



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

HAPPY OFFICE CHECKLIST

**CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MARKETING
INTERNO PARA O ESCRITÓRIO DO FUTURO CENTRADO
NA FELICIDADE ORGANIZACIONAL**

AUTORA: Sara Martinho

ORIENTADORA: Professora Doutora Patrícia Araújo

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING

PORTO, JULHO, 2020



HAPPY OFFICE CHECKLIST

CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MARKETING
INTERNO PARA O ESCRITÓRIO DO FUTURO CENTRADO
NA FELICIDADE ORGANIZACIONAL

AUTORA: Sara Martinho

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Patrícia Araújo.

“

**Ensure
it feels like
it's made**

BY
FOR HUMANS

STEFAN SAGMEISTER

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por me terem dado esta oportunidade, por estarem sempre presentes em todas as loucuras que embarco e por quererem sempre o melhor para mim.

Obrigada aos meus colegas de trabalho que, em plena pandemia devido ao Covid-19, aturaram o meu mau feitio durante este processo, ouviram pacientemente todas as minhas frustrações e não me deixaram desistir.

A todos os que me permitiram abstrair momentaneamente do stress e pressão, possibilitaram a minha sanidade mental.

Ao Adriano, por todo o apoio, companhia e ajuda quando o Word parecia estar contra mim. Obrigada por acreditares que era possível.

Obrigada à minha orientadora Patrícia Araújo, pelo apoio, entusiasmo, sugestões e disponibilidade imediata ao longo da realização deste trabalho. Obrigada por me ter ajudado a encontrar um tema “estupidamente interessante” e por ter dedicado tempo dos seus sagrados fins-de-semana a esta causa.

Às minhas colegas de mestrado, em particular às que partilharam comigo os momentos de desabafos, partilhas e apoio.

A todos os participantes deste estudo pela disponibilidade e contributos, que foram fundamentais para a investigação.

À Débora, por estar sempre presente, em todos os momentos.

Obrigada à minha equipa por me ajudarem a tirar dias de férias de um dia para o outro e a aguentarem o barco, quando estamos cheios de trabalho, para eu conseguir escrever umas quantas páginas.

Por fim, agradeço a todos os que de uma forma ou de outra influenciaram e contribuíram neste caminho.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. A CRISE ATUAL: COVID-19	5
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA.....	7
3.2. MARKETING INTERNO	7
3.2.1. <i>Conceito</i>	8
3.3. FELICIDADE ORGANIZACIONAL.....	10
3.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	12
3.5. ESPAÇO DE TRABALHO E O BEM-ESTAR NO MESMO.....	13
4. “OS ESCRITÓRIOS DO FUTURO E A FELICIDADE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA” (ARTIGO CIENTÍFICO)	18
4.1. INTRODUÇÃO	18
4.2. METODOLOGIA	21
4.2.1. <i>Problema e Pergunta de Investigação</i>	22
4.2.2. <i>Critérios de inclusão e exclusão</i>	22
4.3. RESULTADOS	23
4.4. REENQUADRANDO AS CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS	28
4.5. CONCLUSÕES E DISCUSSÃO.....	30

5.	METODOLOGIA	33
5.1.	A REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	33
5.2.	ESTUDOS FUTUROS: O MÉTODO DELPHI	34
5.2.1.	<i>Future Research Methods</i>	34
5.3.	O MÉTODO DE DELPHI.....	36
5.3.1.	<i>O processo</i>	38
5.4.	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
5.5.	JUSTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	40
5.6.	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	40
5.7.	DESIGN METODOLÓGICO	41
5.8.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	41
5.9.	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	43
5.10.	PROCEDIMENTO	44
5.10.1.	<i>Apresentação da Ronda I</i>	45
5.10.2.	<i>Apresentação da Ronda II</i>	46
5.11.	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	47
5.12.	VALIDADE (TRUSTWORTHINESS)	48
6.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	50
6.1.	ANÁLISE DA RONDA I	50
6.2.	ANÁLISE DA RONDA II.....	55
6.3.	ANÁLISE E DISCUSSÃO GERAL DOS DADOS.....	57
6.4.	PRODUTO FINAL DA INVESTIGAÇÃO: <i>HAPPY OFFICE CHECKLIST</i>	61
7.	CONCLUSÕES, DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
7.1.	PASSOS PARA O FUTURO – OS NOVOS CARGOS PROFISSIONAIS	66
7.2.	PRINCIPAIS CONTRIBUTOS E RECOMENDAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	67
7.2.1.	<i>Contributos para a teoria</i>	68
8.	LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	69
	REFERÊNCIAS	71
	ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Abstract submetido para validação do 2 nd International Congress of Health and Well-Being Intervention 2021	84
Anexo B - Confirmação de apresentação do artigo referente ao abstract submetido no 2 nd International Congress of Health and Well-Being Intervention 2021	85
Anexo C - Relatório Scopus com extração de publicações da Revisão Sistemática	86
Anexo D - Convite base para participação no Painel Delphi	90
Anexo E - Questionário Ronda I Delphi.....	91
Anexo F - Respostas dos especialistas da Ronda I Delphi.....	92
Anexo G - Mensagem base para participação Ronda II Delphi.....	95
Anexo H - Questionário Ronda II Delphi.....	96
Anexo I – Questionário Ronda II Delphi – Novos participantes	101
Anexo J – Respostas dos especialistas da Ronda II Delphi.....	103
Anexo K – Audit Trail.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Os sete conceitos para um edifício mais saudável pelo IWBI (2017).....	15
Figura 2 - Processo de seleção dos estudos incluídos	22
Figura 3 - Design Metodológico da Investigação	41
Figura 4 - Esquema representativo de como será o escritório do futuro	58
Figura 5 - Happy Office Checklist	62

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo Marketing-Mix Interno (7P's)	9
Tabela 2 - Formas de melhorar ou implementar os 7 conceitos do IWBI nas organizações	16
Tabela 3 - Publicações inseridas na revisão sistemática.....	23
Tabela 4 - Reenquadramento dos resultados em 2 categorias para o bem-estar	29
Tabela 5 - Técnicas de Métodos de Estudos Futuros.....	35
Tabela 6 - Participantes do método de Delphi – ronda I.....	42
Tabela 7 - Participantes do método de Delphi – ronda II	43
Tabela 8 - Técnicas de demonstração de Validade utilizadas nesta investigação.....	49
Tabela 9 - Apresentação dos 38 tópicos emergentes da Ronda I e frequência	51
Tabela 10 - Apresentação das 4 categorias emergentes da análise temática da Ronda I.....	54
Tabela 11 - Apresentação dos 6 tópicos emergentes da Ronda II e frequência.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS

CBRE – Coldwell Banker Richard Ellis

FO – Felicidade Organizacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HBR – Harvard Business Review

IWBI – International Will Building Institute

MI – Marketing Interno

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

GMI – Gestor Marketing Interno

RESUMO

O marketing interno tem vindo a ganhar o seu lugar nas organizações, sendo implementado como estratégia de diferenciação, com o propósito de atrair, motivar e reter colaboradores, satisfazendo as suas necessidades e envolvendo-os mais com a empresa, a fim de melhorar a qualidade e produtividade do seu trabalho, e, desse modo, desenvolver melhores produtos e serviços para o cliente externo.

O bem-estar e felicidade dos colaboradores e o sucesso organizacional estão interligados. Como tal, o espaço de trabalho deve suportar estes elementos, principalmente devido ao facto de os colaboradores passarem mais de metade do seu tempo nele, influenciando o nível de desempenho do seu trabalho e, consequentemente, o das organizações.

Assim, este estudo pretende prever como serão os escritórios do futuro com foco na felicidade organizacional e, ainda, desenvolver orientações para que os gestores de marketing interno, os empregadores e as organizações portuguesas possam utilizar como recurso ao implementar este tipo de iniciativas nos seus escritórios.

De forma a dar resposta ao objetivo da investigação, foi realizada uma revisão sistemática da literatura centrada nos elementos que proporcionam bem-estar aos colaboradores e, posteriormente, foi adotado o método de Delphi (*Future Research Methods*), no qual são desenvolvidos dois questionários dirigidos a especialistas das diversas áreas científicas envolvidas, como a ergonomia, a arquitetura e o marketing.

Emergiram resultados que revelam que o teletrabalho passará a ser uma tendência, embora os escritórios não deixem de ter a sua importância para as organizações. Neste sentido, surge o Gestor de Marketing Interno como o profissional que, além de potenciar o marketing para o cliente externo, consegue ainda olhar para dentro da organização, cosendo a multidisciplinaridade e implementando nas organizações o bem-estar do cliente interno, não só fechado no psicológico, mas, também, no escritório físico através da promoção de um *Happy Office*.

Palavras-Chave: Marketing Interno; Felicidade Organizacional; Bem-estar; Escritórios; Método Delphi.

ABSTRACT

Internal marketing has been gaining its own foothold in organizations, being implemented as a differentiation strategy, with the purpose to attract, motivate and retain employees of every level while satisfying their necessities and involving them more with the company in order to improve work quality and productivity, resulting in better developed products and services for the external client.

Employee well-being, happiness and organizational success are intertwined. Bearing this in mind, the workplace should support these elements mainly because employees spend more than half of their time in it, which influences their work performance and, consequently, that of the organization.

Thereby, this study pretends to predict how the offices of the future will be, focusing on organizational happiness as well as developing guidelines so that the internal marketing managers, employers and Portuguese corporations may use them as a resource to implement these types of initiatives in their offices.

To elaborate an answer to this investigation's objective, a systematic review of literature was carried out, centered on elements which bring well-being to employees. Subsequently, the Delphi method (Future Research Methods) was adopted, in which two questionnaires were directed to specialists from diverse fields involved in this study, such as ergonomics, architecture and marketing.

The results obtained reveal that remote work will be a tendency, although offices are still important to organizations. In this sense, the Internal Marketing Manager emerges as the professional who, in addition to promoting marketing to the external client, also manages to look inside the organization, uniting various subject areas and implementing the well-being of the internal client in the organizations, not only at a psychological level, but also in the physical office through the promotion of a *Happy Office*.

Keywords: Internal Marketing; Organizational Happiness; Well-being; Offices; Delphi Method

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo está cada vez mais exigente e competitivo, ao passo que as organizações se tornam mais competentes e polivalentes de forma a corresponder às mais variadas necessidades do cliente (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonezi, & Oswaldo, 2018). Neste sentido, as organizações investem em novas estratégias, produtos, serviços e infraestrutura, mas devem, também, repensar a forma como os seus colaboradores se envolvem com as mesmas (HBR, 2018), podendo tirar partido de estratégias de marketing interno para esse fim.

As organizações têm vindo a reconhecer, cada vez mais, que os colaboradores representam valor e que são fundamentais para que, em conjunto, seja possível alcançar o sucesso (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010). Para isto, foi necessário perceber que para obter um serviço de qualidade para o público externo, é imprescindível fornecê-lo, inicialmente, ao cliente interno da organização – os colaboradores (Bekin, 1995).

Há anos que o envolvimento¹ tem sido a prioridade das empresas (Colleen, 2020) mas, de acordo com a Gallup (2019), os empregadores mais progressistas têm vindo a aperceber-se que a satisfação e o envolvimento não são os componentes que realmente importam relativamente aos verdadeiros interesses dos colaboradores: o seu bem-estar e felicidade (Colleen, 2020).

O que compõe uma organização são as pessoas e estas acabam por determinar o nível de mudança dentro da mesma (Isa et al., 2019). Neste sentido, torna-se pertinente compreender o papel do trabalho e do próprio espaço de trabalho na felicidade dos colaboradores, uma vez que a maioria dos adultos passa grande parte do seu tempo nele e isso influenciará o seu nível de desempenho e o das organizações (Isa et al., 2019). A qualidade do local de trabalho pode, ainda, ter um impacto considerável na saúde, influenciando o bem-estar e felicidade dos colaboradores (Sousa, Proulx, Jicol, & Esenkaya, 2018). Segundo um estudo desenvolvido pela Gallup em 2019, os

¹ Estado de espírito positivo relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor e dedicação (Bakker & Schaufeli, 2016).

colaboradores que sentem maior bem-estar e felicidade no primeiro ano presente na empresa não só ficam mais envolvidos com o trabalho como o seu bem-estar pode aumentar significativamente no ano seguinte (Colleen, 2020).

Um estudo da Harvard Business Review Analytic Services (2018) com 537 líderes de negócios, constatou que mais de três quartos dos inquiridos consideram que a evolução da sua estratégia e tecnologia no local de trabalho são fatores importantes para o desempenho geral da empresa (HBR, 2018). Visto que os colaboradores apreciam novas escolhas e novos espaços para cultivar a sua criatividade, aumentar a sua produtividade e aprimorar a sua saúde e bem-estar (CBRE, 2020).

Deste modo, as organizações devem ter em atenção que o design do escritório tem impacto no que nele é feito (Elshafei, 2017). Sendo que, além do design, a forma como é ocupado também afeta não só o bem-estar dos colaboradores, como o desempenho e compromisso para com o empregador (Vischer, 2008). Quando o design e as características do ambiente de trabalho são bem trabalhadas, podem ter vários benefícios para os colaboradores e para a empresa, tanto a nível da motivação como das tomadas de decisão (Patwa, 2019).

Tendo em conta os avanços tecnológicos e o facto de termos enfrentado uma pandemia, a forma como o trabalho e o espaço de trabalho são percebidos sofreu uma transformação, uma vez que o teletrabalho se tornou praticamente obrigatório, embora já estivesse a tornar-se regular. No entanto, este fator não retira a importância dos escritórios corporativos. Aliás, pela primeira vez na história, quatro gerações irão ocupar simultaneamente o espaço de trabalho na próxima década: cada geração tem diferentes características que as definem e preferências quanto à vida e trabalho de forma geral, tornando-se um desafio para os empregadores manter os diferentes tipos de colaboradores envolvidos, satisfeitos, produtivos e harmoniosos (CBRE, 2020).

Um estudo desenvolvido pela Gartner Research constatou que os colaboradores satisfeitos com o ambiente de trabalho são 16% mais produtivos, 18% mais propensos a permanecer na empresa e 30% mais atraídos pela organização a que pertencem (Meister, 2019). Logo, as empresas que se adaptarem a uma visão centrada nos colaboradores, relativamente ao seu bem-estar no local de trabalho irão, não só aumentar a sua produtividade, como irão melhorar a sua capacidade de atrair e reter talento (Meister, 2019).

Assim, para as organizações, a implementação de um espaço de trabalho será uma arma estratégica crítica: uma ferramenta de recrutamento, eficiência e eficácia que puxará as funções imobiliárias corporativas para mais perto da estratégia corporativa criando uma ênfase em como os espaços de trabalho contribuem para a felicidade e o bem-estar gerais daqueles que os ocupam (CBRE, 2020).

Surpreendentemente, um estudo recente de Harvard demonstrou que os colaboradores preferem, primeiramente, o básico: melhor qualidade do ar, luz natural e a capacidade de personalizar o seu espaço de trabalho, no qual os dois primeiros elementos são referidos como os maiores influenciadores no desempenho, felicidade e bem-estar dos colaboradores (Meister, 2019). Porém, a implementação de espaços dedicados a fitness, entre outras tendências dos últimos anos, foram consideradas triviais (Meister, 2019).

A pandemia levou à adoção de novas formas de trabalho, forçando as organizações a reformular o seu trabalho e escritórios de modo a torná-los seguros, produtivos e agradáveis (Boland, Smet, Palter, & Sanghvi, 2020). Neste seguimento, a implementação (quando aplicável) do teletrabalho, veio influenciar a forma como o trabalho e os escritórios são percebidos.

Tendo isto em conta, a McKinsey & Company sugere 4 passos fulcrais para as organizações no momento de pós-pandemia, sendo um deles o redesign do espaço de trabalho para o suporte das prioridades organizacionais (Boland et al., 2020). Este ponto é suportado pelo facto de, embora o escritório tenha vindo a mudar ligeiramente ao longo da última década, ele precisa de ser completamente repensado e transformado: no mundo pós-Covid-19, as organizações devem criar espaços especialmente pensados para suportar as interações que não podem ser desenvolvidas remotamente, sendo que a tecnologia será determinante no escritório do futuro (Boland et al., 2020).

A importância do impacto, tanto dos elementos como das características do espaço de trabalho, nos colaboradores e a sua felicidade, têm vindo a ser estudadas por várias disciplinas, incluindo a psicologia ambiental e o marketing. Devido ao facto de as disciplinas investigarem separadamente, acaba por não existir conclusões concretas quanto ao que se deve ter em conta num todo.

Neste sentido, o objetivo geral desta investigação é procurar prever, através de métodos futuros apoiados em opiniões de especialistas, como serão os escritórios do futuro com o intuito de promover o bem-estar e felicidade dos colaboradores e, posteriormente, desenvolver um produto para as organizações portuguesas incorporarem no seu ambiente empresarial. Para dar resposta a este objetivo, optou-se pelo método de Delphi.

A presente investigação está estruturada em 8 capítulos, começando pela crise enfrentada mundialmente no momento em que este estudo decorreu, seguindo-se de um enquadramento teórico de vários tópicos emergentes para esta investigação. Estes são seguidos de uma revisão sistemática da literatura em formato artigo, no qual é desenvolvida uma “state-of-the-art review” seguindo os passos de Grant e Booth (2009), a fim de obter conhecimento sintetizado sobre a relação do bem-estar e da felicidade organizacional provenientes do espaço físico, tanto fora como dentro de uma organização, respetivas implicações tanto no colaborador como na empresa e um levantamento de elementos físicos que impactam nos parâmetros referidos.

Na quinta parte apresenta-se a metodologia utilizada e respetivas técnicas de recolha e análise de dados a utilizar. Por sua vez, o sexto capítulo apresenta as análises de dados. Os últimos capítulos dizem respeito às conclusões, discussão e considerações finais e contributos, tanto para a teoria como para o Gestor de Marketing Interno, no qual é demonstrado como este profissional consegue coser a multidisciplinariedade e implementar o bem-estar do cliente interno das organizações, não só fechado no psicológico, mas, também, no escritório físico. Por fim, são apresentadas as limitações e pistas para investigação futura.

2. A CRISE ATUAL: COVID-19

Em dezembro de 2019 foi detetada, em Wuhan (China), a doença respiratória Covid-19 tendo-se disseminado rapidamente pelo resto do mundo, tornando-se numa pandemia (Lusa, 2020). O Covid-19 acabou por, inevitavelmente, testar a flexibilidade das empresas a nível mundial, uma vez que obrigou a existência de um confinamento social, resultando na maior explosão de teletrabalho do mundo.

O que é o Covid-19?

O Covid-19 é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus-2 da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV-2) que afeta o sistema respiratório e pode apresentar sintomas semelhantes à gripe sazonal, podendo evoluir para uma doença grave como a pneumonia (DGS, 2020).

Esta doença transmite-se entre pessoas, através de gotículas expelidas pelo nariz ou boca quando um infetado tosse, espirra ou fala. As gotículas podem facilmente ser inaladas ou cair em superfícies, continuando a ser um foco de contágio enquanto o local não for desinfetado, uma vez que o vírus pode sobreviver em diferentes materiais durante algumas horas e as pessoas podem ser infetadas ao tocarem nessas superfícies e, posteriormente, no nariz, boca ou olhos (DGS, 2020). Estima-se que o período de incubação ronde 1 a 14 dias e que o período de infeção seja, em média, entre 7 e 12 dias em casos moderados e até 2 semanas em casos graves (DGS, 2020).

O uso de máscara e desinfetante à base de álcool passou a ser obrigatório, além da existência do distanciamento social e de novas regras aplicadas às empresas.

Covid-19 em Portugal

O Covid-19 foi diagnosticado em Portugal a 2 de março de 2020 (Lusa, 2020) e a primeira manobra para contornar uma possível curva acentuada de contágio, foi colocar os portugueses em isolamento social para, entre outros motivos, assegurar a capacidade de resposta do SNS durante todo o processo da pandemia (Braz, 2020).

Portugal começou, 3 meses depois, o desconfinamento faseado após registar mais de 36000 infetados confirmadas, que resultaram em mais de 1500 óbitos, devido à necessidade de reabrir a economia para evitar o agravamento de uma crise que o país

inevitavelmente atravessará e, ao mesmo tempo, a tentar salvaguardar a necessidade de evitar um segundo pico da doença que pode vir a ser mais dramático (Braz, 2020).

O confinamento fez aumentar o desemprego logo desde março, apresentando um agravamento de 34% face ao mesmo mês de 2019, tendo sido os serviços e o turismo as áreas mais afetadas (DinheiroVivo & Lusa, 2020). A diminuição de trabalho e consequente aumento de desemprego fez com que quase 60% da população ativa sofresse redução de rendimentos como consequência da pandemia Covid-19 (Expresso, 2020). Além disso, registaram-se quebras elevadas de volume de negócio, atingindo a maior parte dos negócios, sendo que várias empresas foram apoiadas pelo recurso do *lay-off* simplificado (Caetano, 2020).

Covid-19 e o teletrabalho

O Covid-19 veio testar a flexibilidade das empresas (Braz, 2020). Estas tiveram de se adaptar, apostando no teletrabalho quando possível e aplicável ou, no caso de algumas fábricas, que estando “impedidas” de produzir os seus bens habituais, optaram por se manter em funcionamento ao fabricar equipamento de proteção, entre outros (Braz, 2020).

As grandes empresas e os setores com menos dependentes de trabalho presencial e contacto pessoal (informação e comunicação) foram os que conseguiram de tirar maior proveito do teletrabalho (Caetano, 2020).

Um estudo realizado pela Deco demonstrou que a maioria dos colaboradores em teletrabalho considera que a “nova” forma de trabalhar melhora os seus níveis de atividade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no entanto, o nível de concentração diminuiu, piorando quando existem crianças em casa (Expresso, 2020). Outro estudo realizado pela Fixando demonstrou que mais de metade dos trabalhadores inquiridos pretende continuar em teletrabalho a longo prazo sendo que grande parte dos empregadores apoiam, estando em sintonia em relação à eficácia do teletrabalho e consequente aumento da produtividade e receita (Ribeiro, 2020).

A nível nacional e mundial, algumas empresas começaram a adotar o teletrabalho como opção para os seus colaboradores, ou até mesmo a torná-lo na sua forma normal de trabalho (ex.: Twitter e Talkdesk).

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo fornece um enquadramento teórico, fundamentando alguns conceitos essenciais para a realização deste trabalho. Primeiramente, será abordado o conceito de marketing interno através da sua definição e objetivos. Em seguida, serão apresentadas outras componentes que sustentam o presente estudo: Felicidade Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e o Local de Trabalho.

3.1. Contextualização da temática

Durante muitos anos acreditou-se que os colaboradores de uma organização não desenvolviam de forma natural as obrigações do seu trabalho, fazendo o mínimo esforço possível e até arrançando formas de o evitar (Aithal, Kumar, & Srinivas, 2016). Esta crença, apelidada de teoria X por McGregor (1960), tinha como base a produtividade, sendo que os colaboradores eram um mero recurso para tal (Mohamed & Nor, 2013).

Tendo em conta o paradigma competitivo, ao longo do século 20, as organizações detetaram a necessidade de melhoria industrial e diferenciação dos demais (Wren, 1994). Neste sentido, alguns empregadores optaram por melhorar a relação com os seus colaboradores, começando por integra-los melhor nas suas empresas (Wren, 1994). Esta mobilização de esforços para o desenvolvimento interno, alcançando a satisfação através de estratégias de marketing (devidamente adaptadas), deu origem ao conceito de marketing interno (Chang & Chang, 2007; Brum, 2010).

3.2. Marketing interno

O marketing interno tem como base o marketing tradicional (satisfação do cliente final) direcionando as suas atenções e desenvolvendo estratégias para o cliente interno das organizações (os colaboradores), uma vez que reconhece a sua importância para o crescimento e sucesso da organização (Ahmed & Rafiq, 2003).

Neste sentido, optou-se, no presente estudo, pelo foco e importância do marketing orientado para o interior da organização, como forma de melhoria para o cliente externo.

3.2.1. Conceito

O conceito de marketing interno surgiu na literatura científica em 1976 através de Berry, inicialmente utilizado como tática para o facto de a consciencialização da satisfação dos colaboradores ser tão relevante quanto a dos clientes, tornando-se num requisito de qualidade (Berry, Hensel, & Burke, 1976; Ferrel & Hartline, 2014).

Neste sentido, os colaboradores são percebidos como clientes internos e as suas funções como produtos internos (Lings & Greenley, 2005), sendo responsabilidade da organização adaptar os produtos que melhor correspondem às necessidades destes clientes (Berry, 1981). Ao satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, a organização aumenta a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes externos (Sousa & Rodrigues, 2014).

O marketing interno trata-se, assim, de um veículo para a implementação de estratégias nas organizações através da gestão de colaboradores (Rafiq & Ahmed, 2000), composto pela aplicação de teorias, técnicas e princípios de marketing e recursos humanos, com o propósito de atrair, desenvolver, motivar, reter e gerir os colaboradores a todos os níveis, cumprindo o seu princípio fundamental – satisfazer as necessidades dos colaboradores – e, conseqüentemente, melhorar a forma como servem os clientes externos (Bekin, 1995; Joseph, 1996). Deste modo, a empresa esforça-se para estabelecer uma maior proximidade com o colaborador, preparando-o e informando-o, de forma a torna-lo capaz de encantar o cliente (Brum, 2003).

Para isto, o marketing interno foca-se na tarefa de encontrar, treinar e motivar funcionários que pretendam prestar um bom serviço aos clientes, tendo como base a ideia de que sem uma equipa preparada para fornecer um determinado produto ou serviço, nem sequer faz sentido promove-lo (Kotler & Keller, 2016).

Em suma, o MI acaba por ser um conjunto de estratégias de gestão utilizadas pelas organizações, com o objetivo de assegurar que todos os colaboradores compreendem e vivenciam o negócio, desenvolvendo uma cultura organizacional com foco no cliente de forma a aumentar e consolidar a qualidade da relação exterior (Grönroos, 1995; Rodrigues & Pinho, 2010).

O grande objetivo do MI consiste em fazer com que os colaboradores partilhem da visão de negócio da organização e respetiva gestão, metas e resultados, produtos,

serviços e os mercados em que atua, fazendo com que este sinta que contribui para o sucesso obtido (Brum, 1998).

Ao aplicarem ações de marketing na estratégia da organização não só é possível alcançar um maior crescimento e sucesso da empresa como uma maior satisfação dos colaboradores, resultando numa situação benéfica para todos os intervenientes (Pessanha, Santana, Porto, & Dos Reis, 2019). Desta forma, as organizações obtêm uma equipa comprometida e motivada (Nunes & Souza, 2012), uma vez que os colaboradores reconhecem que a empresa valoriza o seu trabalho, acabando por se refletir numa melhoria da produtividade e da qualidade dos negócios empresariais (Casagrande & Geraldi, 2018).

De forma a auxiliar o desenvolvimento destes objetivos, Rafiq e Ahmed (1993) desenvolveram o Marketing-Mix (7P's) do MI, tendo como base a estrutura original destinada ao cliente externo (do Marketing tradicional), mas de forma a serem aplicados no interior da organização (Tabela 1).

Tabela 1 - Resumo Marketing-Mix Interno (7P's)

Product (Produto)	O trabalho por si só, envolvendo estratégias, medidas de performance e serviços e ações de formação provenientes da Gestão de Recursos Humanos (GRH);
Price (Preço)	“Custo” psicológico da adoção de novos métodos de trabalho, no abandono de projetos devido a políticas diferentes e na transferência de alocação de despesas entre departamentos;
Promotion (Comunicação)	Comunicação por parte da GRH através de várias técnicas e formas de comunicar através dos media (briefings, newsletters, vídeos, entre outros) de forma a motivar e influenciar positivamente os colaboradores;
Place (Distribuição)	Reuniões e conferências nas quais são anunciadas políticas ou são feitas referências a terceiros (ex.: consultores, que fornecem ações de formação);
Physical Evidences (Evidências Físicas)	Ambiente no qual o produto interno é desenvolvido, bem como quaisquer bens tangíveis que facilitam a entrega ou comunicação do produto, ou seja, local de trabalho e respetivos elementos;
Processes (Processos)	Forma como o “cliente” recebe o “produto”, normalmente considerado através da formação. Pode, ainda, referir-se à forma física como as comunicações são desenvolvidas (circulares, vídeos, entre outros) ou os responsáveis pela distribuição da informação;
People (Pessoas)	Pessoas envolvidas na produção e entrega do “produto”, incluindo os “clientes” que o irão receber e influenciar a perceção dos clientes externos.

Fonte: Rafiq & Ahmed (1993)

A aplicação correta de ações de marketing na organização com recurso ao Marketing-Mix interno, não só facilita o relacionamento com o público interno, como fortalece as relações interpessoais e melhora a imagem da organização, atrai e retém colaboradores que, ao se sentirem felizes, contribuem com mais e melhores resultados positivos para a organização (Bekin, 1995; Casagrande & Geraldi, 2018).

Este trabalho em concreto foca-se em 2 dos 7 P's expostos: *Physical Evidences* (evidências físicas) e *People* (pessoas/colaboradores).

3.3. Felicidade Organizacional

A felicidade é considerada uma emoção básica do ser humano e sentir-se feliz é fundamental para o mesmo (Diener & Diener, 1996; Diener, 2000).

Na investigação científica, a felicidade tem sido abordada como bem-estar subjetivo (Fisher, 2010), e refere-se às considerações que uma pessoa faz em relação à sua vida, abrangendo tanto os julgamentos cognitivos de satisfação como as avaliações afetivas de humor e emoções (Diener, 2006). Podemos considerar que se refere à satisfação com a vida de forma geral e a satisfação com domínios importantes (como a satisfação no trabalho) (Diener, 2000).

Tendo começado por ser explorada por filósofos e, mais tarde, despertado o interesse da investigação no campo da psicologia positiva (Diener, 2006), a pesquisa relativa à felicidade e bem-estar, entre outros fatores da dimensão emocional, foi aplicada ao nível organizacional, demonstrando a sua importância para a sobrevivência e sucesso das organizações, influenciando a produtividade e o desempenho das mesmas (Moccia, 2016).

O ser humano passa a maior parte do seu tempo no local de trabalho, o que faz com que este tenha grande importância no seu bem-estar (tanto físico como psicológico) e no seu estado emocional, sendo que produz mais e com maior qualidade quando está feliz com o seu trabalho (Zanella, 2016).

A presença de emoções positivas tendem a ser benéficas para a organização, devido a levarem a atitudes mais favoráveis no próprio trabalho, como o compromisso organizacional e, ainda, a maior satisfação no trabalho (Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009) permitindo que os colaboradores maximizem o seu desempenho e,

consequentemente, atinjam o seu potencial (Pryce-Jones, 2010; Bennett, Weaver, Senft, & Neeper, 2017).

A felicidade, no contexto organizacional, trata-se de um constructo multidimensional que abrange a experiência de humores e emoções agradáveis enquanto se trabalha (Fisher, 2014), tendo em conta a satisfação geral no trabalho, o compromisso afetivo com a organização e o envolvimento com o trabalho desenvolvido (Fisher, 2010).

A noção de felicidade organizacional tem vindo a desenvolver-se e ampliar-se. Inicialmente, era percebido que a felicidade do colaborador era dependente do estado emocional (variando de pessoa para pessoa), no qual o humor, as emoções e as experiências afetivas eram determinantes na experiência de trabalho, influenciando o desempenho e satisfação (Weiss & Cropanzano, 1996)

Posteriormente, os aspetos relacionados com a psicologia humana passaram a ser determinantes para o sucesso das organizações, considerando, também, a saúde física como suporte da saúde mental (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sendo, ainda, necessário incorporar o tratamento digno e justo, o reconhecimento e o desafio por parte da organização para com os colaboradores, de forma a garantir que os colaboradores se mantenham felizes e motivados (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005).

Durante muito tempo, a felicidade organizacional foi considerada como um estado psicológico maioritariamente positivo do colaborador, influenciando o seu comportamento e dando origem a consequências positivas para a organização (Macey & Schneider, 2008). Tendo evoluindo para a ideia que o colaborador é feliz no trabalho quando se sente bem com o mesmo – por gostar da função que desempenha – (Januwarsono, 2015) e com o ambiente de trabalho, além de se sentir envolvido com a organização, ao ter bons relacionamentos com os restantes colaboradores e ao atingir os seus objetivos (Seligman, 2018).

Pode-se considerar que uma organização é feliz quando (1) na sua cultura prevalece a lealdade, a honestidade, apoio e respeito pelos colaboradores, (2) na qual é considerado divertido trabalhar e (3) existe a satisfação moral e material de todos – de forma geral, é uma organização onde o colaborador se sente bem e consegue

adquirir e desenvolver as suas competências (Fisher, 2010; Helliwell & Huang, 2010; Baccarani, Mascherpa, & Minozzo, 2013).

Assim sendo, a felicidade organizacional é um fator gerador de satisfação e influenciador do desempenho pessoal e organizacional (Zanella, 2016). No entanto, existe outro fator que não deixa de ser importante: a qualidade de vida no trabalho, uma vez que ambos estão relacionados com o tipo de ligação que os indivíduos estabelecem com o trabalho (Diener, 2000; Sauer & Rodriguez, 2014).

3.4. Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) privilegia o respeito e a valorização da vida individual e coletiva (Sauer & Rodriguez, 2014).

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho surgiu no final da década de 1960, marcada pela crescente preocupação por parte de cientistas, líderes sindicais, e empresários relativamente aos efeitos que o trabalho tem na saúde e bem-estar dos colaboradores – e a consequente produtividade geral das organizações – tendo como intuito melhorar a experiência no trabalho (Nascimento, Pessoa, & Wellington, 2007).

A QVT evidencia a necessidade de melhoria das condições de vida no trabalho, desde as práticas e processos organizacionais ao ambiente físico do trabalho (Schirrmeister & Limongi-França, 2012). A QVT surgiu como um melhoramento do conceito de Qualidade de Vida (QV), que é definida pela Organização Mundial de Saúde (1994) como a “perceção do indivíduo relativamente à sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores em que vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (WHO, 1994). A importância ideológica da QV é promover a ideia de apoiar as pessoas a viver da melhor maneira nos ambientes que ocupam (Vischer & Wifi, 2015).

De forma geral, a QVT visa a motivação, desenvolvimento humano, produtividade saudável e bem-estar pessoal e organizacional, tendo como base quatro pilares: (1) resolução de conflitos, (2) reestruturação da organização do trabalho, (3) inovação nos sistemas de recompensa e (4) melhoria no ambiente de trabalho – cultura, clima, ambiente, ergonomia e assistência (Schirrmeister & Limongi-França, 2012).

Segundo Varghese e Jayan (2013) a QVT é “a parte da qualidade de vida geral que é influenciada pelo trabalho. É mais do que apenas satisfação ou felicidade no trabalho, mas o contexto mais amplo no qual um colaborador avalia o seu ambiente de trabalho” (Varghese & Jayan, 2013). Tendo isto em conta, na década de 1980, começou a surgir investigação relativamente à forma como o ambiente físico do trabalho afeta tanto objetivamente como subjetivamente os colaboradores de uma organização, tendo em conta o design e características do ambiente, enfatizando a moral e produtividade dos colaboradores (Vischer & Wifi, 2015).

3.5. Espaço de trabalho e o bem-estar no mesmo

O espaço de trabalho pode afetar a satisfação, felicidade e o bem-estar dos colaboradores (Bennett et al., 2017). Estes elementos são fundamentais para a empresa, uma vez que aumentam a produtividade percebida e o desempenho organizacional (Budie, Appel-Meulenbroek, Kemperman, & Weijs-Perree, 2019). Neste sentido, considera-se que os colaboradores são providos de bem-estar quando o seu ambiente de trabalho é fisicamente favorável (ergonómico e seguro) e facilitador ao nível psicossocial (clima e cultura) (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

Vischer (2008) forneceu uma categorização das necessidades de um local de trabalho, na qual inclui a necessidade de conforto físico, conforto funcional e conforto psicológico (Vischer, 2008). O conforto físico é a base da experiência no local de trabalho e define o padrão mínimo para a habitualidade básica. A maior parte dos escritórios modernos corresponde aos padrões básicos de saúde e segurança, mas não garantem um espaço de trabalho funcionalmente confortável, ou seja, que ofereça suporte às tarefas que as pessoas executam (Vischer & Wifi, 2015).

Um ambiente físico não favorável tem impacto físico negativo nos colaboradores, mas também tem efeitos comportamentais (Vischer & Wifi, 2015), incluindo a motivação reduzida, rotatividade de funcionários e desempenho inadequado de trabalho, desenvolvendo-o mais lentamente e cometendo mais erros, afetando a produtividade organizacional (Haynes, 2007; Vischer, 2008).

No entanto, um local de trabalho gerido adequadamente para as tarefas que estão a ser executadas, com boas condições de luz, temperatura, ruído e mobiliário adequado afetam positivamente a moral e a produtividade (Vischer & Wifi, 2015).

O espaço de trabalho está em constante processo de redefinição. Parte desta deve-se ao facto de, neste momento, o local de trabalho ser considerado como uma parte integrante das redondezas, aumentando a importância do domínio público: um fator cada vez mais importante na atratividade e competitividade local (Harris, 2016; Bennett et al., 2017).

Neste sentido, o espaço de trabalho deve ser planeado e gerido como um serviço e suporte dos colaboradores, criando novos desafios para a gestão dos edifícios e instalações como: (1) espaço como meio de expressão da cultura e valores corporativos, (2) um local que reúne as pessoas para criar um senso de objetivos compartilhados, (3) design adaptável e com vários padrões de uso, (4) criar e gerir uma experiência memorável para atrair talentos, (5) fornecimento de comodidades e serviços (alimentação, ginásio, bem-estar, eventos, entre outros) e (6) espaços baseados em atividades para a colaboração, concentração, criatividade e confidencialidade; sendo facilitadores de agilidade e conectividade (Harris, 2016).

De acordo com o International WELL Building Institute (IWBI), o design do espaço de trabalho trata-se de um investimento comercial valioso, uma vez que elementos como a qualidade do ar, a iluminação, a vista para a natureza e o layout geral do interior podem afetar significativamente a saúde, a satisfação, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores da organização.

Tendo isso em consideração, a IWBI desenvolveu a organização internacional The WELL Building Standard™ – certificada pela Green Business Certification, Inc. – que estabelece requisitos para criar ambientes internos produtivos e confortáveis, sendo o principal padrão para os edifícios, espaços interiores e comunidades que procuram implementar, validar e medir recursos que apoiam e promovem a saúde e bem-estar dos seres humanos. Este concentra-se na saúde e bem-estar humano tanto a nível do design, construção e operação de edifícios (Kohll, 2019).

O WELL Building Standard™ concentra-se em sete princípios de desempenho do edifício (Figura 1): Ar, Água, Nutrição, Luz, Fitness, Conforto e Mente, no qual as organizações se podem orientar de forma a desenvolver um ambiente mais saudável.



Figura 1 - Os sete conceitos para um edifício mais saudável pelo IWBI (2017)

A IWBI demonstra que as organizações podem melhorar o bem-estar e felicidade dos colaboradores através destes conceitos, uma vez que:

- (a) Pesquisas desenvolvidas pela World Green Building Council detetaram um aumento de 11% na produtividade ao aumentar o ar fresco no espaço de trabalho e a consequente redução de poluentes (Kohll, 2019);
- (b) O consumo de água melhora os níveis de energia e a capacidade de concentração e atenção, ajudando no aumento da produtividade, uma vez que o cérebro humano é composto por 73% de água (Kohll, 2019);
- (c) Um estudo desenvolvido pelo Departamento de Design e Análise Ambiental de Cornell mostrou que os funcionários que estão a menos de 3 metros de uma janela relatam uma diminuição de 84% de fadiga ocular, dores de cabeça e sintomas de visão turva (Kohll, 2019);
- (d) Os funcionários que levam um estilo de vida ativo serão, provavelmente, mais produtivos, uma vez que o exercício físico aumenta o fluxo sanguíneo para o cérebro, provendo os colaboradores de mais energia e atenção, podendo aumentar a capacidade de concentração e tomada de decisão (Kohll, 2019);
- (e) O uso da ergonomia pode diminuir a fadiga muscular, aumentar a produtividade e reduzir a dor músculo-esquelética que é a causa mais citada de perda de tempo no trabalho (Kohll, 2019);
- (f) O estudo do Global Impact of Biophilic Design in Workplace mostra que os colaboradores que trabalham em espaços de trabalho com plantas relatam mais 15% de bem-estar geral, além de que se sentem 6% mais produtivos e

15% mais criativos. Se o design do espaço de trabalho tiver em consideração os seus ocupantes, criando espaços de lazer, são encontradas melhorias na concentração, colaboração, confidencialidade e criatividade (Kohll, 2019);

Tabela 2 - Formas de melhorar ou implementar os 7 conceitos do IWBI nas organizações

Elemento	Formas para melhorar ou implementar
Ar	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar política de não fumadores; - Protocolos de limpeza ecológicos e manter o escritório arrumado; - Sistemas de filtragem de ar; - Manter um nível saudável de humidade - Adicionar plantas; - Manter as janelas abertas.
Água	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer água potável segura; - Instalar um refrigerador de água; - Educar os colaboradores relativamente aos benefícios do consumo de água; - Desenvolver provas de água.
Nutrição	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar frutas e vegetais frescos; - Limitar o acesso a alimentos processados; - Rotular os alimentos para alergias alimentares; - Melhorar o acesso a boas instalações de lavagem das mãos; - Disponibilizar informações nutricionais; - Promover opções de alimentos saudáveis em vez de anunciar produtos não saudáveis; - Promover a alimentação consciente – criar espaços dedicados para as refeições.
Iluminação	<ul style="list-style-type: none"> - Adicionar claraboias; - Brilho de controlo; - Maximizar a iluminação natural; - Mover ou substituir móveis volumosos que bloqueiam a luz do sol; - Substituir luzes trêmulas; - Camadas diferentes de iluminação na área de trabalho: iluminação ambiente e local
Fitness	<ul style="list-style-type: none"> - Escadas abertas e acessíveis; - Chuveiro; - Espaço para bicicletas; - Estações de trabalho ajustáveis; - Espaço para atividade física;
Conforto	<ul style="list-style-type: none"> - Estações de trabalho ergonómicas, com capacidade de alterar a posição de sentado para em pé; - Áreas de trabalho diferentes para trabalhar; - Limitar o som dos sistemas de construção e criar zonas silenciosas; - Áreas de descontração, hot-desking, reuniões informais e espaços criativos para brainstorming;
Mente	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços colaborativos, como áreas de lazer; - Vegetação: plantas, paredes vivas ou jardins com flores; - Espaços exteriores (pátio ou jardim); - Flexibilidade: oferecer opções de como e onde os funcionários podem trabalhar

Fonte: IWBI (2017)

Compreender os problemas de saúde num escritório pode fazer uma grande diferença na saúde geral e no bem-estar dos colaboradores da organização pois este pode ser influenciado: a ausência de cadeiras e mesas adaptáveis aos colaboradores podem resultar em problemas de pescoço e costas, a presença do tipo certo de plantas melhora a qualidade do ar, a luz certa evita dores de cabeça, entre outros fatores (Vischer & Wifi, 2015).

O design contemporâneo do espaço de trabalho é caracterizado por uma vasta variedade de layouts abertos e parcialmente fechados, uma vez que os gerentes preferem trabalhar juntos de forma colaborativa com as suas equipas e os colaboradores preferem movimentar-se livremente conforme as suas necessidades durante o horário laboral. Na perspetiva de design e gestão de projetos de instalações, é necessária alguma forma de configuração de plano aberto de modo a conseguir acompanhar as constantes mudanças dos escritórios modernos (Vischer & Wifi, 2015).

4. “OS ESCRITÓRIOS DO FUTURO E A FELICIDADE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA” (ARTIGO CIENTÍFICO)²

Esta secção dedica-se a uma revisão sistemática relativa ao tema, com o objetivo de obter respostas, de forma sintetizada, à pergunta de investigação, a fim de obter um ponto de partida para o restante estudo. Inicialmente é dada uma breve descrição do que é uma revisão sistemática e para que serve.

Neste estudo investigam-se os elementos e características do espaço de trabalho (escritórios, em concreto), que facilitam a promoção do bem-estar e felicidade, a nível físico, dos colaboradores nas organizações.

4.1. Introdução

O marketing visa estar atento ao desenvolvimento do mercado, de modo a corresponder e satisfazer às expectativas dos consumidores, sendo que, para esse fim, deve abranger toda a organização na sua orientação (Lindon, 2004). Neste sentido, o marketing desenvolveu-se e ampliou-se, abrangendo não só o exterior das organizações, mas também o interior, uma vez que é importante para todas as relações que a empresa tem, abrangendo o público interno, sendo que todos têm potencial impacto na conversão de recursos na organização (Kotler, 1972).

Após esta premissa, a literatura relacionada com o marketing interno cresceu substancialmente, tendo sido iniciada por Berry, em 1976, partindo do princípio que a empresa deve ter colaboradores satisfeitos em prol de obter clientes satisfeitos (Rafiq & Ahmed, 1993). Neste seguimento, o mesmo autor declarou que o marketing interno considera os colaboradores como clientes internos da empresa e que estes devem ser a prioridade da mesma (Rafiq & Ahmed, 1993).

² Abstract submetido e aceite para apresentação no 2nd International Congress of Health and Well-Being Intervention 2021 (Anexos A e B, respetivamente).

Nesta perspectiva, existe o consenso de que o mercado interno de uma organização – os colaboradores – é motivado para a atenção ao serviço e obtém um comportamento mais orientado para o cliente quando abordado ativamente por estratégias de marketing interno (George, 1990). Na sua essência, o MI envolve a criação de um clima organizacional, focando nos produtos internos (funções), que levam os colaboradores certos a prestar o serviço da forma correta (Berry, 2002).

Para as organizações, a eficiência e satisfação dos colaboradores são os principais resultados das atividades de trabalho nos escritórios e, como tal, devemos ter em conta que na sociedade ocidental, o trabalho preenche grande parte das horas dos seres humanos e que o mesmo é importante em termos de rendimento, influência na autoestima, criação de oportunidades para atividades significativas e na produção de bens e serviços necessários à sociedade (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

A satisfação, atitudes e experiências positivas que envolvem o trabalho, o emprego e os empregadores são tópicos de interesse por parte dos investigadores e, consecutivamente, o conhecimento dos antecedentes e consequências do bem-estar – que tem sido apontado como um fator essencial para a competitividade e bom funcionamento da empresa – e da felicidade no local de trabalho, têm vindo a crescer significativamente (Fisher, 2010; Fisher, 2014; Harris, 2018).

Rath e Harter (2010) identificaram cinco domínios do bem-estar: (1) bem-estar na carreira, (2) social, (3) financeiro, (4) físico e (5) comunitário, concluindo que para a maioria das pessoas, o bem-estar da carreira é, provavelmente, o mais importante de todos por se tratar da forma como maioritariamente ocupam o seu tempo diário. Os mesmos autores identificaram que quando as pessoas estão envolvidas no seu trabalho, têm uma experiência completamente diferente e positiva, em relação às que não sentem esse compromisso (Rath & Harther, 2010). Quando os colaboradores se envolvem física e emocionalmente com o trabalho, o seu interesse e felicidade ao longo do dia é significativamente maior, desenvolvendo níveis mais altos de desempenho e produtividade que, por sua vez, levam a maiores lucros (O'Donnell, 2000).

Neste sentido, deve-se ter em consideração o bem-estar subjetivo, dado que se relaciona com resultados positivos em diversas áreas da vida, como a saúde e o trabalho e, ainda, a felicidade por se tratar de um caminho aberto para o sucesso (Lyubomirsky et al., 2005). A felicidade é contagiante e a organização é capaz de influenciar a

felicidade dos que nela estão. A abordagem mais comum do conceito de felicidade organizacional concentra-se na soma da felicidade dos colaboradores da organização, proveniente de múltiplos fatores de bem-estar (Harris, 2018).

O bem-estar dos colaboradores é influenciado pelas condições físicas de um local de trabalho, visto que afetam diretamente a sua saúde física e psicológica, uma vez que estes passam mais de metade das suas horas diárias nas organizações tratando-se de uma exposição longa e frequente (Veitch, 2011).

A forma como o espaço de trabalho deve ser projetado tem vindo a ser um tópico recorrente da pesquisa psicológica ao longo dos anos (Vischer & Wifi, 2015). Partindo da premissa que os seres humanos têm capacidades limitadas de processamento de informação, os estímulos do ambiente em que se inserem – iluminação, temperatura, ruído, mobiliário e cadeira – reduzem os recursos mentais a serem dedicados à tarefa de trabalho em si (Peczoli & Szabo, 1999).

O design do espaço de trabalho é fundamental para a experiência de quem o vai ocupar, uma vez que as disposições dos elementos do mesmo determinam tanto os limites físicos entre os indivíduos, como o espaço útil de cada um e ainda a privacidade, seja ela visual ou acústica (Archea, 1977). Tendo isto como base, é possível verificar que se a fisiologia do trabalho afetar adversamente os colaboradores, irão surgir implicações como capacidade reduzida de trabalho, aumento da possibilidade de erro e a ausência ao trabalho com ou sem justificação médica, influenciando negativamente tanto o empregado como o empregador (Veitch, 2011).

O conforto físico é a base da experiência dos colaboradores na organização e é considerado o padrão mínimo para a habitabilidade básica, tendo em conta dois fatores: (1) o conforto funcional e o consecutivo (2) conforto psicológico que leva à qualidade (Vischer & Wifi, 2015). Se o espaço físico não corresponder, no mínimo, ao básico necessário do que um colaborador necessita para desempenhar as suas funções, este sentirá que o seu bem-estar está em causa (Vischer & Wifi, 2015).

O escritório foi desenvolvido com a premissa de suportar confortavelmente as tarefas de quem o frequenta, e quando isso não acontece, os colaboradores dispensam parte da sua energia a tentar ultrapassar barreiras ambientais para o desenvolvimento do seu trabalho, causando emoções negativas (Vischer & Wifi, 2015).

O conforto funcional inclui um número limitado de dimensões ambientais que afetam diretamente a performance e que podem ser avaliadas em mais do que uma dimensão: (1) a temperatura, ventilação e qualidade do ar; (2) as janelas e a iluminação natural e artificial; (3) conforto acústico e a gestão do barulho; (4) acesso a espaços privados para concentração e confidencialidade; (5) dimensão do posto de trabalho, mobília, espaço e configuração do mesmo; (6) acesso a espaços partilhados e de colaboração; (7) limpeza e manutenção; e (8) segurança (Vischer & Wifi, 2015).

A psicologia ambiental - estudo da relação do ser humano com o meio ambiente (Kopeck, 2018) – estuda há várias décadas as implicações dos espaços nos respetivos ocupantes, tanto a nível de conforto, saúde, comportamento, atitudes, segurança e ligação devido à qualidade de vida das pessoas ser diretamente afetada pelo espaço físico de uma organização, que deve promover o desempenho e garantir o bem-estar no trabalho (Soriano, Kozusznik, Peiró, & Mateo, 2018; Vischer & Wifi, 2015).

4.2. Metodologia

Existem vários estudos a referir diversos elementos e/ou características de escritórios que podem influenciar o bem-estar físico dos colaboradores, no entanto, a maioria compara tipos de escritórios e alguns apenas se focam em elementos em específico, não referindo uma visão geral relativamente ao bem-estar e felicidade.

Desta forma, foi desenvolvida uma “state-of-the-art systematic review” (Grant & Booth, 2009), abrangendo diversos elementos e características que possam influenciar o bem-estar e felicidade de um colaborador no local onde passa a maior parte do tempo do seu dia: o escritório.

A “state-of-the-art systematic review” é um dos 14 tipos de revisões sistemáticas reconhecidos por Grant e Booth (2009) que, abrangendo a literatura mais recente, pretende demonstrar o estado atual do conhecimento de uma determinada área, podendo oferecer novas conceções ou áreas de pesquisa (Grant & Booth, 2009).

Esta pesquisa foi desenvolvida com recurso à base de dados Scopus (Anexo C), em inglês, tendo incluído estudos em português e todos os artigos publicados até 12 de dezembro de 2019 (data da realização da pesquisa), combinando as palavras-chave

base “workplace”, “well-being” e “office” com “happiness” e “job satisfaction”. De modo a que a investigação fosse mais completa, foi adicionada a variante “wellbeing”.

4.2.1. Problema e Pergunta de Investigação

Há autores que defendem que os espaços de trabalho podem afetar a satisfação, felicidade e o bem-estar físico dos colaboradores (Bennett et al., 2017) e compreender os problemas físicos dum escritório pode fazer uma grande diferença, não só nesses pontos, como na saúde geral dos colaboradores (Vischer & Wifi, 2015). Um ambiente físico não favorável tem, não só, impacto físico negativo nos colaboradores como, também, tem efeitos comportamentais (Vischer & Wifi, 2015): motivação reduzida, rotatividade de funcionários e desempenho inadequado de trabalho, afetando a produtividade organizacional (Haynes, 2007; Vischer, 2008).

Embora a maior parte dos escritórios contemporâneos corresponda aos padrões básicos de saúde e segurança, não garantem um espaço de trabalho que proporcione, simultaneamente, o bem-estar físico e psicológico (Vischer & Wifi, 2015). Neste sentido, a pergunta deste estudo é: Quais as características e elementos físicos, dentro e fora do escritório, que influenciam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores.

4.2.2. Critérios de inclusão e exclusão

Os estudos para esta revisão foram incluídos conforme os seguintes critérios: (i) que respondam à pergunta de investigação e (ii) sejam artigos científicos, em revisão de pares. Os estudos foram excluídos se: (i) são teses, livros, comunicações e conferências e (ii) se tratam do bem-estar e da felicidade do colaborador em contexto psicológico ou de relações. Numa primeira fase, os títulos e respetivos resumos dos artigos emergidos desta pesquisa foram lidos e incluídos ou excluídos com base dos critérios acima apresentados.

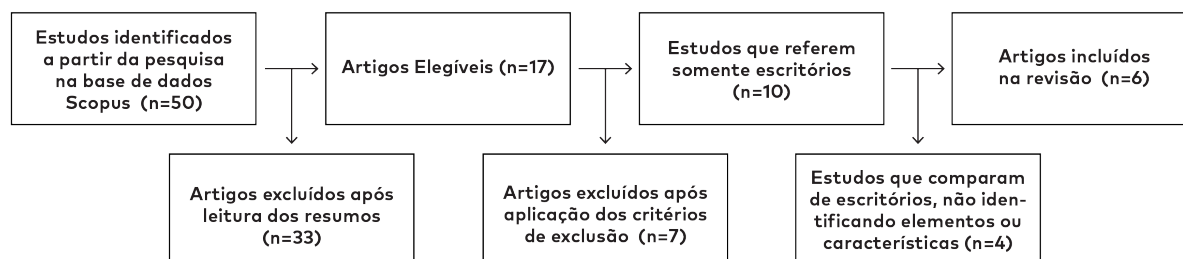


Figura 2 - Processo de seleção dos estudos incluídos

Na pesquisa inicial (Figura 2), de todos os artigos que continham alguma relação do “workplace” com “happiness” ou well-being” tanto no título, como no resumo (abstract) ou nas palavras-chave (n=50), foram selecionados os artigos que respondiam, de forma geral, à pergunta de investigação (n=17).

A partir daqui, apenas foram selecionados os artigos que tinham como contexto principal o escritório e a relação de bem-estar dos colaboradores com o mesmo, excluindo comparações entre escritórios (n=10). Por último, foram selecionados aqueles que conseguiam, de alguma forma, dar resposta à pergunta de investigação, demonstrando características e/ou elementos físicos, dentro e fora do escritório de uma organização, que influenciam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, tendo em conta a opinião dos colaboradores (n=6).

Os dados relevantes dos 6 estudos são apresentados na Tabela 3, em ordem alfabética, de acordo com o último nome do autor principal de cada artigo, respeitando a ordem cronológica.

Foram seguidas e respeitadas as orientações PRISMA, mas não foi utilizada triagem por sistema de qualidade.

4.3. Resultados

Nesta secção são apresentados os resultados da revisão sistemática.

Tabela 3 - Publicações inseridas na revisão sistemática

Nº	Autores e País	Propósito do estudo	Amostr a	Medidas do resultado	Resultados
Estudo 1	Peczoli & Szabo, 1999 Hungria	Mapear vantagens e desvantagens de espaços abertos e prestar assistência a arquitetos internos, a fim de criar condições saudáveis, confortáveis e de apoio ao trabalho no novo prédio de escritórios	555	Bem-estar no trabalho Satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - A temperatura e luz como fatores de satisfação; - Quanto mais o escritório fica ao gosto da empresa, menos os colaboradores gostam; - O ruído como fator de insatisfação; - Elementos móveis do escritório – mesa, mobiliário e cadeira de trabalho – como 2º maior fator de insatisfação; - Luz natural como fator importante; - Paredes móveis como solução para flexibilidade.

Estudo 2	Hedge & Puleio, 2014 Nova Iorque, EUA	Investigar os benefícios de implementação de um programa proactivo de ergonomia que combina postos de trabalho para todos os colaboradores de uma empresa de software de alta tecnologia com base no treino de ergonomia	214 total: 137 homens 77 mulheres	Ambiente de Trabalho Saúde e Bem-Estar Músculo Esquelético Satisfação no Trabalho Felicidade	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de ergonomia como mais valia no pacote de trabalho; - Postos de trabalho ergonómicos aumentam a produtividade e a satisfação e considerados bons indicadores para a retenção e recrutamento de talento; - Postos de trabalho ergonómicos e adaptados às necessidades dos colaboradores, proporcionam a sua felicidade ao reduzir o desconforto músculo esquelético e melhorar a saúde ocular/visual; - Luz e qualidade do ar como elementos importantes; - O escritório de plano aberto influencia o volume do ruído, principalmente, dos sistemas de ventilação e relacionados.
Estudo 3	Coelho et al., 2015 Portugal	Avaliar a associação entre condições físicas e organizacionais de trabalho e o bem-estar físico e psicossocial de uma amostra de trabalhadores de escritório do setor privado	32 total: 17 mulheres 15 homens	Bem-estar no trabalho Satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Dor músculo-esquelética na parte superior do corpo e incompatibilidades de natureza ergonómicas posturais; - As cadeiras e as ferramentas de trabalho são os dois domínios com maior incompatibilidade de natureza ergonómica; - Concentração e trabalho mental produtivo comprometidos pelos níveis altos de ruído;
Estudo 4	Cinderby & Bagwell, 2018 Reino Unido	Avaliar as mudanças resultantes da instalação de uma mistura de esquemas de ecologização para diferentes tipos de setores de negócio e respetivos colaboradores	2012 – 69 2014 – 86	Bem-estar no trabalho Felicidade	<ul style="list-style-type: none"> - Ter espaços verdes perto do trabalho foi valorizado em 87% pelos colaboradores; - Espaços verdes no escritório aumentou a felicidade em 86%; - Os espaços verdes ajudaram a que se sentissem melhor, mais felizes e menos stressados; - Proporcionou maior preocupação pelo ambiente.
Estudo 5	Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018 Suécia	Explorar como as condições físicas, a utilização do escritório, comunicação, privacidade, territorialidade, satisfação e o desempenho percebido mudam numa empresa após a mudança de um escritório de plano aberto para um escritório com locais de trabalho baseados em atividades	524 total (em fases diferentes)	Satisfação no Trabalho Performance	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hot-desking</i> torna mais difícil a tarefa de encontrar os colegas, por não terem um posto de trabalho físico fixo; - <i>Hot-desking</i> proporciona dispêndio de tempo a adaptar constantemente o local de trabalho (devido a não ser fixo); - Espaços específicos para a reunião de equipas são uma mais valia; - Privacidade e ruído como fatores importantes; - Paredes móveis como elemento fulcral para delimitar espaços;
Estudo 6	Soriano et al., 2018 Espanha	Avaliar a relação entre ambiente interno e absentismo e o papel mediador da satisfação no trabalho, bem-estar afetivo e saúde em diferentes padrões de trabalho	1306	Satisfação no trabalho Absentismo Bem-estar afetivo Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente interno afeta diretamente o bem-estar afetivo, independentemente da satisfação no trabalho; - O ambiente interno afeta o absentismo (por baixa médica) por meio da satisfação do trabalho e do bem-estar afetivo, independentemente da saúde; - Colaboradores que exercem tarefas mais complexas são mais incomodados por aspetos do ambiente interno como a temperatura e o ruído

Estudo 1: Peczoli e Szabo (1999) da Universidade Técnica de Budapeste recolheram dados na Hungria relativamente ao que os colaboradores consideravam do escritório. A amostra teve um total de 555 inquiridos, divididos em 3 etapas: a primeira teve 20 entrevistados para encontrar valores básicos relacionados com escritórios; a segunda pesquisa, com 107 inquiridos, foi baseada num questionário, no qual compararam três escritórios de ambiente aberto, com o objetivo de obter informações sobre os fatores que determinam a avaliação geral do ambiente de trabalho; e, por último, um questionário e um *focus group* detalhado, realizados a 428 pessoas para desenvolver uma pesquisa aprofundada quanto às necessidades individuais e de grupo em relação às expectativas quanto ao novo edifício central.

Neste estudo concluíram que ao nível ergonómico (mobiliário, ambiente, luz, cadeira de trabalho, temperatura e ruído), os colaboradores estavam insatisfeitos com o equipamento e ambiente de trabalho de forma geral, mas que a temperatura, a luz (principalmente a natural) e o ruído provaram ser os fatores mais determinantes na satisfação de modo geral, seguidos da mesa de trabalho, mobiliário e cadeira.

Estudo 2: Hedge e Puleio (2014) realizaram um estudo numa empresa de software de alta tecnologia de modo a examinar as diferenças (nos colaboradores) entre o escritório atual e um novo escritório com postos de trabalho customizados baseados em regras de ergonomia. O novo escritório estava equipado com cadeiras ergonómicas, teclados de bandeja ajustável e monitores de braço igualmente ajustável. Além disso, todos os colaboradores receberam 80 minutos de treino ergonómico.

Neste estudo foram desenvolvidos dois questionários: um antes e outro posteriormente à realocação para o novo escritório. Destes foi possível concluir que um programa ergonómico proactivo tem um impacto benéfico quanto ao conforto, saúde e bem-estar dos colaboradores. Além disso, existiu um aumento tanto no bem-estar como na satisfação no trabalho e, ainda, na felicidade.

Estudo 3: Nesta pesquisa, Coelho et al. (2015) do Instituto Politécnico da Guarda, Portugal, recolheram dados sobre a dor musculoesquelética de um mapa corporal tirando partido do questionário DASH (Disabilities of the Arms, Shoulders and Hands) e do diagrama corporal de Corlett e Manica, de forma a alcançar uma avaliação do bem-estar físico quanto à existência ou não de dor musculoesquelética, com dados mais específicos dos membros superiores. Recorreram, ainda, a uma lista

de controlo da ergonomia no trabalho direto com computadores e realizaram medições para caracterizar as condições ambientais. Além destes, utilizaram uma versão curta do Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ), adaptada e validada para a população espanhola e traduzida para português pelos autores, que permitiu recolher informações relacionadas com a satisfação e insatisfação com o trabalho.

A amostra de 32 trabalhadores, concluiu que as mulheres têm maior prevalência de dor nas extremidades da parte superior do corpo do que os homens mas que a dor prevalece semelhante no resto do corpo em ambos os géneros, embora mais vincada na parte superior do tronco; quanto ao DASH, nas mulheres foi verificado um valor superior ao dos homens (quanto maior o número resultante do questionário, maior é a incapacidade), embora os resultados tenham indicado incapacidade leve a moderada.

As cadeiras e o equipamento de trabalho foram os dois domínios em que o número de incompatibilidade de natureza ergonómica física eram frequentemente mais altos em todos os setores, dada a lacuna de apoios de pulso tanto nos tapetes de rato como nos teclados e, ainda, as alturas inadequadas da mesa de trabalho e falta de suporte de documentos para facilitar a tarefa de entrada de dados do computador.

Nos resultados, denotou-se uma insatisfação com as necessidades psicológicas do trabalho e a dor musculoesquelética na parte superior do corpo, sendo ainda identificados problemas ergonómicos no domínio postural. Portanto, ainda é necessário aumentar a consciencialização sobre os fatores de risco encontrados no trabalho de escritório contemporâneo, para promover uma ampla melhoria das condições de trabalho tanto a nível físico como psicossocial.

Estudo 4: O estudo de Ciderby e Baguel (2018), focou-se no impacto da instalação de infraestruturas verdes (espaços com vegetação) nos colaboradores.

A Victoria Business Improvement District desenvolveu um programa de desenvolvimento de infraestruturas mais verdes e ecológicas devido à densa infraestrutura urbana e a fraca drenagem que levavam a inundações frequentes. Embora tenha surgido de uma necessidade física, foi possível estudar o impacto das novas infraestruturas verdes nas vendas, recrutamento, retenção e bem-estar dos colaboradores e, ainda, na imagem da empresa. Para tal, a organização avançou com a

reconstrução de um pequeno espaço verde, adaptação de um terraço para uso exclusivo dos colaboradores, além da construção da maior parede verde de Londres.

Entre os inquéritos de 2012 e 2014, a valorização que os trabalhadores dão à existência de espaços verdes perto do local de trabalho aumentou, sendo que a maioria afirma utiliza-los mais regularmente, além de que os mesmos os fazem sentir mais felizes, e que os novos espaços levaram a melhorias ao nível ambiental, estético, emocional e a uma maior consciencialização ambiental.

Estudo 5: Estudo de caso exploratório realizado numa seguradora sueca que realocou 2 departamentos da empresa, passando de um escritório de plano aberto para um escritório baseado em atividades. Este teste foi desenvolvido de forma a prevenir o facto de a empresa crescer fora das suas instalações, para além de mudar e modernizar a forma de trabalho, encorajar a interação e aumentar a flexibilidade.

Inicialmente 15 colaboradores colaboraram com os arquitetos durante 9 meses, como grupo de referência, para planear a nova tipologia de escritório. Os colaboradores podiam dar o seu *input* através de uma “caixa de perguntas” e da intranet.

Para esta investigação foi desenvolvida uma metodologia mista baseada em questionários, entrevistas e observação de forma a triangular a informação após a realocação de um total de 100 colaboradores. Começou com um questionário quanto aos escritórios de plano aberto, 3 anos antes de idealizarem e discutirem a realocação para a nova tipologia de escritório, baseado em atividades. Posteriormente foram distribuídos questionários 3 meses após a realocação. Numa segunda parte, desenvolveram grupos de foco exploratórios, numa terceira parte, as observações e, por último, entrevistas individuais para levantamento de problemas. Os questionários eram relativos à perceção das condições físicas do escritório, privacidade, comunicação, territorialidade, satisfação percebida e performance.

Estudo 6: Soriano et al. (2018) analisaram a relação entre o ambiente interno do local de trabalho e o absentismo, e o seu papel mediador na satisfação e bem-estar laboral e saúde dos trabalhadores. Como amostragem, foram utilizados dados obtidos do Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (EWCS) da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound), realizado em 2010.

O estudo teve uma amostra final de 1306 empregados de escritório de diferentes países europeus, sendo classificados em função dos seus padrões de trabalho – complexidade da tarefa e interatividade. As hipóteses em estudo testavam a mediação quer da satisfação, quer do bem-estar afetivo dos colaboradores, na relação entre a perceção de um mau ambiente laboral precário e o absentismo por licença médica – diretamente influenciado pela satisfação no trabalho, bem-estar afetivo e saúde geral dos empregados de escritório – que pode ser superior à medida que os padrões de trabalho aumentam em complexidade e interatividade.

Este estudo destaca os mecanismos pelos quais um ambiente interno aprimorado pode proteger o bem-estar dos colaboradores e diminuir o absentismo em diferentes padrões de trabalho. Os resultados mostram que existe uma relação entre a satisfação no trabalho, o bem-estar afetivo e a saúde, com o ambiente interno e absentismo, existindo, contudo, diferenças entre os padrões de trabalho.

Por um lado, no padrão não interativo e de alta complexidade, o ambiente interno afeta diretamente o bem-estar afetivo, independentemente da satisfação no trabalho. Por outro lado, no padrão interativo e de alta complexidade, o ambiente interno afeta o absentismo por afastamento por meio da satisfação no trabalho e do bem-estar afetivo, independentemente da saúde. Além disso, nesse último padrão de trabalho, a satisfação no trabalho media a relação entre ambiente interno e absentismo por licença médica, independentemente da saúde e do bem-estar afetivo e, ainda percebem piores condições físicas do que os não interativos que realizam tarefas complexas. Embora os artigos estudados refiram alguns parâmetros interessantes, não existe um consenso direto quanto ao grupo de elementos que influenciem tanto o bem-estar como a felicidade dos colaboradores de uma organização.

4.4. Reenquadrando as características e elementos

De modo a responder à pergunta de investigação “Quais as características e elementos físicos, dentro e fora do escritório, que influenciam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores?”, optou-se por reenquadrar os dados obtidos através de uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, orientada por procedimentos sistemáticos, explícitos e objetivos, que descrevem o conteúdo dessas comunicações (Bardin, 2011).

Bardin (2011) refere várias técnicas de análise de dados, no entanto, a técnica que melhor se enquadra neste trabalho é a análise categorial, também conhecida como análise temática. Esta técnica visa desmembrar o texto em unidades e categorias, seguindo um reagrupamento analógico (Bardin, 2011). Deste modo, constrói-se um sistema de categorias temáticas, com o objetivo de classificar os dados analisados através do conhecimento exploratório prévio dos mesmos.

Desta forma, os resultados foram reenquadrados em 2 categorias (Tabela 4) tendo em conta as medidas utilizadas nos estudos, sendo os elementos repartidos em: (1) satisfação e produtividade e (2) felicidade e bem-estar.

Tabela 4 - Reenquadramento dos resultados em 2 categorias para o bem-estar

Categorias	Respostas	Definição
Categoria I: Satisfação e Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - Temperatura (Peczoli & Szabo, 1999; Soriano et al., 2018); - Postos de trabalho ergonómicos (Hedge & Puleio, 2014); - Baixo nível de ruído (Peczoli & Szabo, 1999; Hedge & Puleio, 2014; Coelho et al., 2015; Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018; Soriano et al., 2018); - Privacidade (Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018); - Luz e qualidade do ar (Hedge & Puleio, 2014); - Programa de ergonomia no pacote de trabalho (Hedge & Puleio, 2014); - Espaços específicos para as equipas (Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018); 	A categoria I remete para os elementos que influenciam a satisfação e produtividade dos colaboradores
Categoria II: Felicidade e Bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - Luz natural (Peczoli & Szabo, 1999); - Menor desconforto (ou dor) músculo esquelético (Hedge & Puleio, 2014; Coelho et al., 2015); - Saúde ocular/visual devido à existência de material melhor (Hedge & Puleio, 2014); - Espaços verdes (Cinderby & Bagwell, 2018); - Elementos móveis do escritório adequados – mesa, cadeira, entre outros (Peczoli & Szabo, 1999); - Espaços verdes (Cinderby & Bagwell, 2018); - Comunicação entre colegas de trabalho (Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018); - Ambiente interno (Soriano et al., 2018); 	A categoria II remete para os elementos que influenciam a felicidade e bem-estar dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

De forma geral, através da Tabela 02 é possível concluir que:

- (i) Os elementos móveis desadequados para as tarefas exigidas e consequente mau estar físico dos colaboradores são os pontos de maior insatisfação;
- (ii) Os fatores de habitabilidade básica dos colaboradores num escritório (luz, qualidade do ar, ruído, entre outros) são, normalmente, desprezados pelas organizações acabando por levar a repercussões na saúde e bem-estar dos colaboradores.

4.5. Conclusões e Discussão

Os estudos tiveram conclusões diferentes devido a estudarem realidades e contextos diferentes, no entanto, existe consenso nos elementos chave e os restantes resultados enriquecem os contributos para a pergunta de investigação.

De forma geral, este estudo demonstra que o ambiente interno – temperatura, ruído, iluminação, qualidade do ar e elementos móveis do escritório – influenciam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, independentemente se o colaborador está satisfeito com o seu posto de trabalho.

Seguidamente, os produtos ergonómicos – bandeja de teclado ajustável em altura com inclinação negativa, cadeira ergonómica, suporte de antebraço ajustável, monitores com braço de monitor ajustável e um posto de trabalho ajustável em altura – mostraram ser eficazes na redução da intensidade e frequência do desconforto músculo-esquelético, oferecendo um maior conforto, melhorando o desempenho dos colaboradores e aumentando os níveis de satisfação, felicidade e bem-estar físico (Hedge, 2013; Hedge & Puleio, 2014).

O hot-desking, embora tenha vindo a ser aplicado por algumas empresas, dificulta a tarefa de encontrar os colegas de trabalho, devido a não existir um posto de trabalho específico para os mesmos (Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018).

Os espaços específicos para a reunião das equipas e a opção de existirem áreas privativas, são consideradas mais valias para os colaboradores, além de que estes sugerem as paredes móveis como elemento para a delimitação de espaços e auxiliando a construção desses mesmos espaços (Rolfö, Eklund, & Jahncke, 2018).

Quando presentes em espaços com vegetação, os colaboradores sentem melhorias na qualidade a nível ambiental, estético e emocional, sentindo-se mais felizes e, conseqüentemente, obtendo maior consciência ambiental (Cinderby & Bagwell, 2018). Ao desenvolverem o seu trabalho em escritórios com plantas de interior e/ou janelas com vista para natureza exterior, os colaboradores apresentam maior satisfação no trabalho, uma vez que o ânimo melhora e a sensação de prazer aumenta quando estamos expostos à natureza (McFarland, 2017), além de reduzir a ansiedade e nervosismo (Chang & Chen, 2005) e influenciar positivamente a percepção dos colaboradores quanto à qualidade de vida e quanto ao ambiente físico do trabalho (Dravigne, Waliczek, Lineberger, & Zajicek, 2008).

Resumidamente, é possível perceber que o espaço de trabalho influencia, principalmente, o bem-estar físico dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu bem-estar psicológico e emocional: a sua felicidade. Se um espaço de trabalho corresponder corretamente às necessidades básicas dos colaboradores, normalmente, estes sentem-se bem no mesmo. No entanto, a qualidade dos elementos básicos continua a não ser bem trabalhada por parte das organizações.

De qualquer das formas, através dos estudos inseridos nesta revisão sistemática verifica-se que as organizações começam a ter mais consciência e atenção relativamente aos seus colaboradores quando decidem atualizar fisicamente o escritório, tentando ir de encontro às suas necessidades.

As limitações desta revisão sistemática da literatura incluem (a) apenas foi utilizada a base de dados Scopus; (b) a quantidade de línguas utilizadas na pesquisa foram limitadas a inglês e português, pois seria necessária uma equipa maior para abranger mais estudos e línguas; (c) os estudos sobre o bem-estar no trabalho não referem diretamente a felicidade.

Propõe-se no futuro que sejam desenvolvidos estudos que abranjam mais línguas e mais bases de dados de forma a obter mais *insights* de estudos diferentes.

O escritório tem evoluído nas últimas décadas, passando por várias tendências, contudo, o impacto que o ambiente do escritório tem na saúde e bem-estar dos colaboradores não muda (Kohll, 2019). No entanto, as principais conclusões desta revisão apontam para a constante falta de atenção por parte das organizações em

desenvolverem escritórios com elementos e ambiente propícios ao bem-estar dos colaboradores: os locais de trabalho continuam a não suportar a saúde dos colaboradores, fazendo com que estes não se sintam particularmente bem a nível físico enquanto trabalham. Neste sentido, quando nem as bases são implementadas, torna-se difícil a incorporação da felicidade no cliente interno da empresa.

O ser humano passa quase um terço da sua vida no escritório, e de forma a encontrar e reter bom talento, é essencial que as organizações promovam um ambiente que capacite os colaboradores com o espaço certo para executar o seu trabalho e colaborar naturalmente (Jensen, 2019). O design de um espaço de trabalho de qualidade leva a uma atmosfera mais produtiva, como tal, é essencial que os empregadores tenham em consideração o ambiente físico de trabalho dos seus colaboradores, uma vez que estes precisam de se sentir confortáveis e calmos no espaço de trabalho para produzir trabalho de qualidade (Kohll, 2019).

De acordo com o Relatório de Tendências de Bem-estar no Local de Trabalho da Fellowes, os colaboradores afirmam que querem trabalhar num ambiente saudável, sendo que a maioria (87%) dos colaboradores gostaria que a organização oferecesse benefícios (saudáveis) para o bem-estar no espaço de trabalho: salas de bem-estar ou com capacidade para exercer exercício físico, *sit-stands*³, opções saudáveis de almoço e assentos ergonómicos – sendo que a esmagadora maioria dos colaboradores do setor da tecnologia (93%) afirmou que permaneceria mais tempo numa empresa que oferecesse este tipo de benefícios no espaço de trabalho (Kohll, 2019).

Embora este estudo se foque, principalmente, na parte física do trabalho – o escritório – a forma como o trabalho é desenvolvido também influencia o bem-estar e felicidade dos colaboradores. Neste sentido, é possível verificar que o trabalho remoto tem sido cada vez mais uma opção favorável para os colaboradores, do qual tanto a organização como os seus clientes internos tiram proveito. Este tem-se mostrado cada vez mais vantajoso e pode alterar a forma como vemos os escritórios nos dias de hoje.

³ Lugares que tanto dão para estar sentado como de pé.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo são explicados os dois métodos utilizados para o desenrolar desta investigação: a revisão sistemática da literatura e o método Delphi (proveniente dos *Future Research Methods*). Em seguida, são demonstrados os objetivos geral e específicos, justifica-se e apresenta-se a metodologia utilizada, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e a sua descrição e, ainda, uma descrição da análise de conteúdo.

5.1. A Revisão Sistemática da Literatura

O volume de pesquisas científicas está em constante crescimento e, como tal, surgiu a necessidade de existir uma forma de reunir, mais facilmente, as conclusões de investigações: a revisão sistemática da literatura (Higgins et al., 2019).

Segundo Grant e Booth (2009), a revisão sistemática procura pesquisar, avaliar e sintetizar sistematicamente todo o conhecimento numa área ou tópico através de uma metodologia estruturada, transparente e facilmente reproduzível (Grant & Booth, 2009; Chandler & Hopewell, 2013). Com este processo, pretende-se conceder um resumo atualizado de evidências relevantes de pesquisa já existente, de forma mais acessível e completa. Para isto, é necessário desenvolver uma ou mais questões de pesquisa dentro do mesmo tópico, ter clareza quanto ao âmbito da revisão e quais os estudos a incluir, encontrar todas as pesquisas relevantes e analisar os estudos incluídos de forma a tirar conclusões com base em todas as pesquisas de forma imparcial e objetiva (Higgins et al., 2019).

Uma revisão apenas se torna sistemática se tiver como base uma pergunta formulada de forma clara, se identifica estudos relevantes, avalia a sua qualidade e resume as respetivas evidências através de uma metodologia explícita. É precisamente a abordagem explícita e sistemática que distingue esta revisão das tradicionais (Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003).

Existem vários tipos de revisão sistemática, variando entre (1) a forma como se faz a pesquisa: entre objetivos e o tipo de conteúdo a incluir ou excluir; (2) o tipo de

avaliação: se é ou não necessário e se for, difere nos seus requisitos; (3) a forma como a síntese é realizada e (4) como a análise é feita (Grant & Booth, 2009).

Este tipo de revisão é necessária devido a facultar, rapidamente, resumos sintetizados de evidências de um domínio específico, além das evidências dos estudos primários, facilitando o conhecimento e tomadas de decisão (Grant & Booth, 2009).

5.2. Estudos Futuros: O Método Delphi

À medida que o mercado se torna cada vez mais dinâmico, os executivos, os especialistas em marketing e os departamentos de planeamento das organizações e instituições de todo o mundo, adotaram os Estudos Futuros a fim de melhorarem as suas estratégias e criarem novos produtos e serviços, entre outras mais valias, de forma a aumentar a sua capacidade de se imporem perante a concorrência (Dudovskiy, 2018).

5.2.1. *Future Research Methods*⁴

Os *Future Research Methods* podem ser definidos como estudos sistemáticos de possíveis circunstâncias e eventos futuros (Inayatullah, 2013). Estes estudos são adotados pelos investigadores tanto para reduzir riscos, como para evitar futuros negativos ou até para a criação de futuros desejados e visões positivas (Masini, 1983).

Os estudos que aplicam este tipo de métodos, enfatizam as previsões, embora os estudos mais recentes privilegiem a contestação de visões do futuro, tornando-se uma técnica de excelência por parte de planeadores, economistas, cientistas sociais e marketers (Inayatullah, 2013).

Ter informação tornou-se especialmente importante quando as mudanças tecnológicas aumentaram drasticamente: ao obterem mais informações, os responsáveis pelas decisões nas organizações podem fazê-lo de forma mais acertada. Contudo, a necessidade de informação é necessária, desde sempre, pelo medo do futuro: inconscientemente considera-se que ao obter mais informação é possível desenvolver uma previsão mais aproximada do que se considera a realidade, o futuro

⁴ Métodos de Estudos Futuros.

pode ser controlado de forma mais eficaz, aumentando os lucros e a capacidade de se impor perante concorrentes (Inayatullah, 2013).

A maior desvantagem dos *Future Research Methods* é o facto de não serem capazes de produzir informações totalmente precisas ou completas relativamente a algum evento ou situação, no entanto, podem oferecer uma vantagem substancial, visto que alguma informação relativa ao futuro é melhor do que nenhuma informação quando aplicada numa tomada de decisão numa perspetiva a longo prazo (Dudovskiy, 2018).

Para prever o futuro é necessária uma estrutura convincente, existindo quatro abordagens cruciais para tal: (i) preditiva, baseado em dados sociais empíricos; (ii) interpretativa, baseada não na previsão do futuro, mas na compreensão dos cenários concorrentes ao futuro; (iii) crítica, derivada do pensamento pós-estrutural e focada em quem beneficia com a realização de certos futuros e quais metodologias privilegiam certo tipo de estudos futuros; e, por último, (iv) a ação ou aprendizagem participativa – a mais democrática de todas – que se concentra nas partes interessadas que estão a desenvolver o seu próprio futuro, baseado nas suas suposições relativamente ao futuro e o que é crítico para os mesmos (Inayatullah, 2007). Neste estudo, foi utilizada a abordagem preditiva.

Existe uma ampla gama de técnicas que podem ser utilizadas para o desenvolvimento de Estudos Futuros (Tabela 5). Nesta investigação em concreto é utilizado o Método Delphi devido a se pretender desenvolver uma previsão de como serão os escritórios do futuro tendo como base a opinião de especialistas, com respostas abertas de forma a que os mesmos não sejam influenciados.

Tabela 5 - Técnicas de Métodos de Estudos Futuros

Método	Quantitativo	Qualitativo	Normativo	Exploratório
Agent Modeling	x			x
Complexity Based Models	x			x
Cross Impact Analysis	x			x
Decision Models	x			x
Delphi		x	x	

Econometrics	x			x
Environmental Scanning		x		x
Futures Wheel		x	x	x
Genius Forecasting		x	x	x
Morphological Analysis		x	x	
Participatory Methods		x	x	
Regression	x			x
Relevance Trees		x	x	
Scenarius	x	x	x	x
Science Road Maps		x		x
System Dynamics	x			x
Tech Sequence Analysis		x	x	x
Time Series Forecasts	x			x
Trend Impact Analysis	x			x

Fonte: Dudovskiy, (2018)

5.3. O Método de Delphi

O método de Delphi é uma das técnicas dos métodos futuros e trata-se de uma técnica de investigação qualitativa, normativa e exploratória, organizada em várias rondas de inquérito (Thangaratinam & Redman, 2005), com o propósito de recolher e separar opiniões anónimas de especialistas através da utilização de uma série de questionários intercalados com feedback (Skulmoski, Hartman, & Krahm, 2007). Este é adequado como instrumento de pesquisa quando existe conhecimento incompleto sobre um problema ou fenómeno, funcionando especialmente bem quando o objetivo é melhorar a nossa compreensão quanto a problemas, oportunidades, soluções ou desenvolver previsões (Skulmoski et al., 2007).

Este método foi desenvolvido na década de 1950 por Norman Dalkey da RAND Corporation - entidade que desenvolve pesquisas e análises para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos – tendo-a utilizando como uma ferramenta científica e tecnológica de previsão e posteriormente, em 1960, começou a ser utilizado na previsão

de acontecimentos em diversas áreas (Adler & Ziglio, 1996; Gupta & Clarke, 1996; Lindstone & Turoff, 2002).

O método de Delphi requer a formação de um painel interativo de especialistas, sem terem conhecimento uns dos outros, dispostos a partilhar os seus conhecimentos e a trabalhar de forma a obter uma solução consensual e fundamentada, a uma questão em específico, levando a resultados sólidos sobre temas complexos e abrangentes (Facione, 1990; Lindstone & Turoff, 2002).

Estes respondem individualmente a questionários de perguntas abertas desenhados para focar em problemas, oportunidades, soluções ou previsões (cada questionário subsequente é desenvolvido com base nos resultados do questionário anterior) que são desenvolvidos pelos coordenadores do estudo em questão e este processo só para quando a pergunta de pesquisa é respondida: ou seja, quando é alcançado consenso ou quando informações suficientes foram trocadas (Skulmoski et al., 2007). Os coordenadores do estudo processam todas as respostas, identificando as tendências, as dissonâncias e, ainda, tentando compreender as respetivas justificações.

Posteriormente, os especialistas são solicitados a reenviar os pontos de vista tendo como base as contribuições do coordenador com a compilação das respostas dos vários intervenientes e possibilitando a alteração ou defesa das suas. Geralmente, este método vai-se repetindo até se obter um consenso (Grisham, 2009) mas nem sempre é possível atingi-lo devido a opiniões extremas que possam surgir no processo (Thangaratinam & Redman, 2005). De qualquer das formas, o consenso não é o objetivo final desta metodologia, mas sim a obtenção do maior número possível de respostas e opiniões de qualidade provenientes de vários especialistas de forma a ancorar possíveis tomadas de decisão (Gupta & Clarke, 1996) ou futuros cenários alternativos (Okoli & Pawlowski, 2004).

Embora não exista uma dimensão específica para o painel de Delphi, uma vez que este varia de estudo para estudo, Okoli e Pawlowski (2004) defendem que deverá ser entre dez a dezoito participantes, sendo que deve ser proporcional a cada aplicação (Okoli & Pawlowski, 2004). De qualquer das formas, é possível acrescentar novos participantes no decorrer das rondas, tendo em conta a possível necessidade de promover outras perspetivas, o facto de emergir novas áreas durante o estudo ou de

servir como forma de obter uma amostra mais consistente com dados mais confiáveis (Jillson, 2002).

A seleção dos participantes certos é a chave de sucesso do estudo Delphi, uma vez que maximiza a qualidade das respostas e a credibilidade dos resultados do estudo (Nworie, 2011). No entanto, outros (Lindstone & Turoff, 2002) mostram que a técnica pode ser modificada indo de encontro às necessidades do estudo em questão.

5.3.1. O processo

A essência do método de Delphi é razoavelmente direta. Geralmente é realizado em duas ou três rondas (ou mais se necessário), através do envio de uma série de questionários para um grupo de especialistas pré-selecionado (Adler & Ziglio, 1996). Estes questionários são desenhados para obter e desenvolver respostas de forma individual aos problemas expostos e permitir que os especialistas refinem as suas visões enquanto as rondas de questionários vão avançando (Adler & Ziglio, 1996).

Segundo Adler & Ziglio (1996), na maioria das aplicações podemos considerar que existem duas fases: a primeira é a da exploração que envolve o primeiro questionário (Q1) e, por vezes, o segundo questionário (Q2) – o Q1 expõe o tema de forma ampla, no qual as respostas obtidas são utilizadas no constructo do segundo questionário. Desta forma, o Q2 apresenta os resultados do Q1 e dá a oportunidade aos especialistas de reavaliar as respostas originais tendo em conta o apanhado geral das respostas de todos os envolvidos. Durante este processo iterativo, que pode ser repetido tantas vezes quanto necessário tendo em conta a circunstância, podem ser identificados problemas, pontos em comum e de desacordo e pode ser desenvolvida uma maior compreensão das prioridades (Adler & Ziglio, 1996).

A segunda fase, pode ser considerada a “fase de avaliação” que envolve o processo de avaliação e recolha das perspetivas dos especialistas (que podem estar ou não em consenso) de várias formas de encaminhar a investigação. De forma geral, esta segunda fase caracteriza o Q2 e Q3, sendo que o processo pode continuar (Adler & Ziglio, 1996). No entanto, é de destacar que neste método podem existir problemas relativamente ao número reduzido de respostas ao longo do processo, pois os participantes têm tendência a abandonar o processo (Gordon, 1994), sendo que é comum uma fraca taxa de respostas na última ronda (Keeney, Hasson, & McKenna,

2001). Relativamente à análise de conteúdo das respostas, as opiniões dos especialistas são categorizadas de acordo com os temas em comum (Thangaratinam & Redman, 2005).

O anonimato é necessário para que os participantes não se sintam intimidados ou manipulados pela opinião ou status de outros especialistas. No entanto, por vezes, é aconselhável que se saiba quem são os membros do painel de forma a motivar os restantes participantes, embora as opiniões permaneçam anónimas (Thangaratinam & Redman, 2005). No que diz respeito ao tempo de demora para recolher dados a cada ronda, à preparação de um novo questionário e respetivo envio para os especialistas durante as rondas, tende a ser um processo demorado, tornando-se nas desvantagens na utilização deste método (Gordon, 1994).

O pré-teste não é um requisito exigido no método Delphi, apesar de ser importante fazê-lo de modo a identificar e melhorar alguns aspetos ao questionário, antes de ser implementado, mas sem o rigor imposto noutras técnicas (Jairath & Weinstein, 1994). Contudo, não existe um número específico obrigatório de pré-testes a serem aplicados, ou até a especificação das rondas em que deve ser aplicado.

5.4. Objetivo geral e objetivos específicos

Este estudo tem como objetivo geral investigar as principais características e elementos do espaço físico de trabalho para promover o bem-estar e felicidade dos colaboradores. Deste modo (a nível de objetivos específicos) através da consulta da opinião de especialistas das diversas áreas envolvidas no estudo pretende-se:

- (1) Identificar as características e elementos físicos gerais do escritório que influenciam a felicidade e bem-estar dos colaboradores;
- (2) Identificar os pilares, filosofias ou componentes essenciais dos escritórios do futuro que promovem a felicidade organizacional.

De forma geral, pretende-se contribuir para a identificação dos elementos e características do escritório do futuro, tendo em conta o novo paradigma de trabalho: a inclusão generalizada do trabalho remoto nas organizações e a importância da felicidade e bem-estar dos colaboradores.

5.5. Justificação da metodologia

A abordagem utilizada numa pesquisa irá determinar a forma como se irá abordar o fenómeno e quais os dados a recolher e conclusões a retirar (Oliveira & Ferreira, 2014). Neste sentido, a presente investigação opta pela metodologia qualitativa.

A abordagem qualitativa está relacionada com a filosofia empírica, seguindo uma abordagem aberta, flexível e instruída à investigação que pretende explorar a diversidade em vez de a quantificar, enfatizando a descrição e narração de sentimentos, perceções e experiências em vez da sua medição, comunicando as descobertas de um modo narrativo e descritivo (Kumar, 2019).

Esta abordagem defende que os fenómenos são compreendidos de melhor forma se forem enquadrados no contexto em que ocorrem, incidindo na compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas próprias ações. Desta forma, trata-se de uma abordagem interpretativa e subjetiva, que privilegia a indução - explicação de fenómenos particulares como forma de perceber o geral (Oliveira & Ferreira, 2014).

5.6. Técnica de recolha de dados

Nesta investigação é utilizado o método de Delphi, abrangido pelos *Future Research Methods*. Este tipo de metodologias foram desenvolvidas pela necessidade de estudar o futuro, dado que a sociedade está cada vez mais dinâmica e a incerteza, consequentemente, aumenta (Duin, 2006).

Esta técnica é especialmente atrativa para estudantes que estão a desenvolver a sua investigação de mestrado ou doutoramento, sendo que se trata de uma técnica de investigação flexível que dá a possibilidade de explorar novos conceitos dentro e fora dos sistemas de informação, no corpo do conhecimento (Skulmoski et al., 2007).

No entanto, esta metodologia implica a antecipação do futuro e, para isso, é necessário conhecer o passado e o presente, detetando as tendências que estão a moldar o futuro dos escritórios. Neste sentido, este método foi aliado a uma revisão sistemática da literatura, previamente desenvolvida.

5.7. Design Metodológico

Através do design metodológico da investigação (Figura 3) começa por desenvolver o Método de Delphi para obter uma previsão de como serão os escritórios do futuro com foco na felicidade organizacional, seguido da integração de todos os resultados e conclusões, de forma a criar uma Checklist como produto final deste estudo. Por fim, seria para testar a Checklist nas organizações portuguesas, mas a sua implementação não foi possível durante o estudo devido à pandemia (Covid-19).

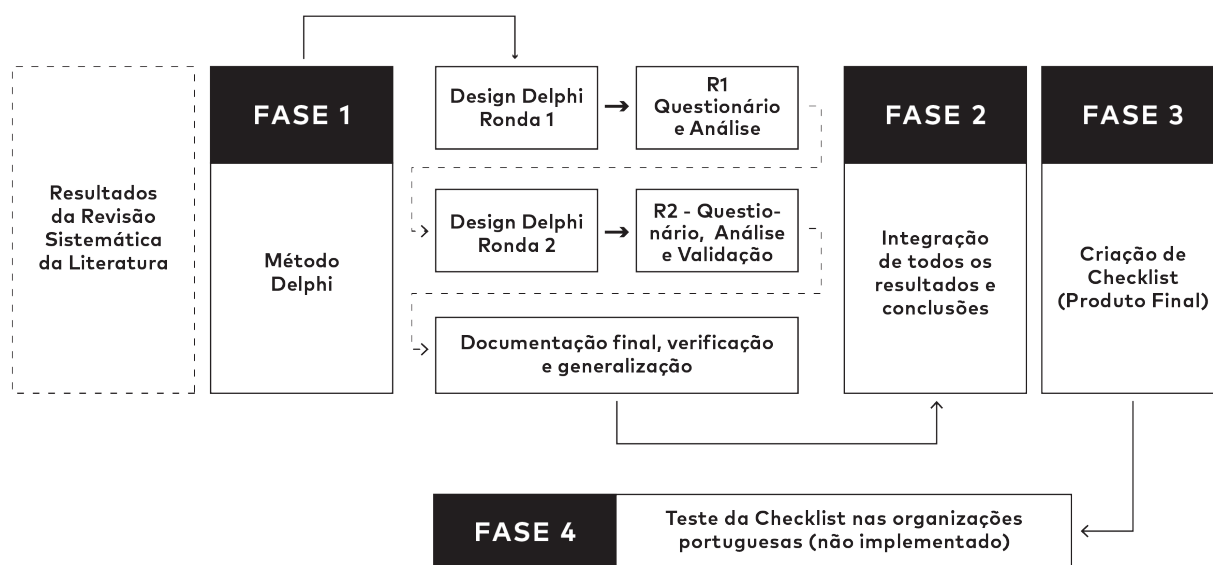


Figura 3 - Design Metodológico da Investigação

5.8. Caracterização da amostra

O método de Delphi implica a construção de um painel de especialistas em determinada área de conhecimento (ou as que forem necessárias para o estudo a desenvolver), no qual opinam sobre questões relativas ao futuro de determinado tema. As opiniões dos especialistas são dependentes da experiência e da qualidade dos conhecimentos dos mesmos, tornando a escolha do painel num parâmetro decisivo para o desenrolar da investigação.

Existiu uma especial atenção na escolha de especialistas portugueses das diversas áreas necessárias para a realização do estudo, no entanto, não foi possível ter contacto com especialistas de marketing interno (uma das áreas chave) em Portugal, por ser uma área pouco explorada no mesmo. Como tal, foi estabelecido contacto com

2 especialistas brasileiros, pois no Brasil o marketing interno (Endomarketing) já está bastante evoluído.

Neste estudo do tipo Delphi, a consulta de opinião teve 2 amostras diferentes, embora com especialistas em comum. Não foi seguida nenhuma regra específica relativamente ao número de especialistas a integrar no painel, uma vez que o número de participantes num painel de Delphi deve ser proporcional e adaptado a cada aplicação, cabendo ao investigador a decisão quanto à sua dimensão (Scheele, 2002).

A composição desta amostra varia entre os 9 e os 10 especialistas nas duas rondas, respetivamente, tendo sido selecionados de acordo com a experiência prática nas diversas áreas que abrangem o estudo, de modo a compor um painel de especialistas diversificado, com diferentes contributos e perspetivas.

O painel Delphi na Ronda I (Tabela 6) é composto por 9 especialistas, divididos por várias áreas: 4 de arquitetura, 2 de marketing interno, 1 de ergonomia, 1 de feng-shui e 1 de inovação, de entre os 20 especialistas das diversas áreas, que foram convidados a participar no estudo.

Tabela 6 - Participantes do método de Delphi – ronda I

ID	Experts	Ocupação	Área de Especialização	Loc. Geográfica	Anonimato	Género
E1	Nuno Ladeiro	Sócio-gerente na Dimensão Nova e Arquiteto na Nuno Ladeiro Arquitetura e Design	Arquitetura Design de Interiores	Portugal	Não	M
E2	Suzana Mendes	Consultor de Feng Shui	Feng-Shui, Bem-estar	Portugal	Não	F
E3	Expert 3	Diretora Presidente em Agência de Endomarketing	Marketing Interno	Brasil	Sim	F
E4	Denis Coelho	Professor em Ergonomia e Fatores Humanos	Ergonomia	Portugal	Não	M
E5	Alberto Montoya	Arquiteto	Arquitetura	Portugal	Não	M
E6	Expert 6	Diretora	Cidades do Futuro Inovação	Portugal	Sim	F
E7	Expert 7	Arquitetura	Arquitetura	Portugal	Sim	F
E8	Vitor Fernandes	Planeamento e Criação em Endomarketing e Comunicação Interna	Marketing Interno	Brasil	Não	M
E9	Expert 9	Arquitetura	Arquitetura	Portugal	Sim	F

Na Ronda II, o painel Delphi é composto por 10 especialistas, tendo representantes em 2 áreas diferentes dos especialistas anteriormente referidos: a Segurança no Trabalho e a Psicologia das Organizações (Tabela 7).

Tabela 7 - Participantes do método de Delphi – ronda II

ID	Experts	Ocupação	Área de Especialização	Loc. Geográfica	Anonimato	Género
E1	Nuno Ladeiro	Sócio-gerente na Dimensão Nova e Arquiteto na Nuno Ladeiro Arquitetura e Design	Arquitetura Design de Interiores	Portugal	Não	M
E2	Suzana Mendes	Consultor de Feng Shui	Feng-Shui, Bem-estar	Portugal	Não	F
E4	Denis Coelho	Professor em Ergonomia e Fatores Humanos	Ergonomia	Portugal	Não	M
E5	Alberto Montoya	Arquiteto	Arquitetura	Portugal	Não	M
E6	Expert 6	Diretora	Cidades do Futuro Inovação	Portugal	Sim	F
E7	Expert 7	Arquitetura	Arquitetura	Portugal	Sim	F
E8	Vitor Fernandes	Planeamento e Criação em Endomarketing e Com. Interna	Marketing Interno	Brasil	Não	M
E10	Expert 10	Técnica de Segurança no Trabalho	Segurança no Trabalho	Portugal	Sim	F
E11	Expert 11	Arquiteta	Arquitetura	Portugal	Sim	F
E12	Expert 12	Professora Auxiliar	Psicologia das Organizações	Portugal	Sim	F

A variedade de perspetivas ao ter especialistas de áreas distintas, mas complementares para o estudo, fornece várias interpretações da forma como o bem-estar e felicidade dos colaboradores pode ser alcançada.

5.9. Instrumento de Recolha de Dados

Para este tipo de metodologia, elegeu-se o uso de questionários online como instrumento de recolha de dados qualitativos. A utilização de questionários como instrumento de pesquisa para a recolha de dados, tanto de informações adicionais como complementares sobre determinada temática, como de opiniões de determinada população, é reconhecida na área científica (Hill & Hill, 2009).

O questionário apresenta várias vantagens, entre elas: a possibilidade de atingir qualquer pessoa, independentemente da sua localização geográfica; a não exposição

dos inquiridos à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistador; a garantia de anonimato dos inquiridos e a facilidade de resposta uma vez que o podem fazer no momento mais oportuno para os mesmos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Por sua vez, o questionário enquanto técnica apresenta algumas desvantagens, como: a subjetividade das questões redigidas; o número reduzido de perguntas, uma vez que se pode tornar maçador para o inquirido e, conseqüentemente, não ser respondido; o impedimento quanto ao conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, que influencia as respostas; a não garantia que os inquiridos o preencham devidamente e, ainda, dificulta o auxílio por parte do investigador na possibilidade de dúvidas em alguma questão – factos que podem ter impacto significativo na representatividade da amostra (Quivy & Campenhoudt, 2005; Gil, 2008).

Nesta investigação optou-se pelo questionário online, devido a ser uma ferramenta abrangente e diversificada e a sua utilização tornar a distribuição mais rápida, permitindo efetuar as rondas Delphi necessárias para a investigação em causa e facilitando a inclusão de novos participantes. Neste sentido, não existem constrangimentos geográficos e garantindo o anonimato como proposto pelo método.

Foram aplicados dois questionários de respostas abertas, consultando a opinião de especialistas das várias áreas relacionadas com o tema, enviados por e-mail, LinkedIn e ResearchGate, com necessidade de reforço de solicitação de participação dos especialistas, nas duas rondas.

5.10. Procedimento

Neste estudo do tipo Delphi, a consulta de opinião deu-se em duas rondas. Em cada uma delas existiu especial atenção na personalização dos contactos entre o pesquisador e os participantes do estudo (Anexos D e G) uma vez que a recolha de dados foi desenvolvida em tempo de isolamento social e tendo todo o contacto sido desenvolvido digitalmente. Durante este contacto foi sempre exposto o propósito e objetivos do estudo em questão. A participação caracterizou-se pela garantia do anonimato de forma a que os participantes não comunicassem entre si durante o processo de resposta aos questionários relativos a cada ronda. No entanto, alguns dos

participantes revelaram algum interesse na publicação da sua identidade na publicação do estudo.

5.10.1. Apresentação da Ronda I

A ronda I teve como propósito verificar e proceder à análise das previsões dos experts relativamente ao futuro dos espaços de trabalho com enfoque na felicidade organizacional, tendo em conta as perspetivas das diferentes áreas. Além disto, foi feito um levantamento de aspetos importantes a ter em conta como base dessas previsões.

A recolha e levantamento dos dados no primeiro momento do processo de investigação, com início em Maio de 2020, teve como recurso um questionário através de Google Forms (Anexo E) e enviado aos especialistas selecionados na Ronda I.

A primeira secção (parte introdutória do questionário), informa os participantes, de forma sintetizada, o propósito e objetivos do estudo, assegurando o anonimato e confidencialidade tanto dos participantes como da recolha e tratamento dos dados. Ainda nesta secção, foi fornecido o contacto de um endereço eletrónico (workplacefelicidade@gmail.com) para apresentação de qualquer dúvida relativa ao processo e agradeceu-se a disponibilidade dos participantes pela colaboração.

Na segunda secção foi inicialmente pedido o ID fornecido pelo moderador, seguido de um conjunto de 3 questões abertas relativas a informações demográficas dos especialistas: cargo/categoria profissional, área e grau de formação (ou outros dados sobre a sua expertise) e número de anos de experiência profissional na sua área de especialização. Estas questões tinham como objetivo caracterizar a amostra, tendo como foco o nível de experiência e conhecimento do painel de Delphi, em cada uma das áreas adjacentes ao estudo. Nesta secção foi ainda disponibilizada a opção de revelar o nome ou empresa do especialista caso este não pretendesse o anonimato.

Na secção 3 foram colocadas três questões de resposta aberta. A primeira solicitava que os especialistas indicassem quais os Pilares, Filosofias ou Componentes essenciais dos escritórios do futuro que promovem a felicidade organizacional, tendo em conta a sua área de especialização, de forma a ter conhecimento diversificado das bases essenciais para a promoção de um escritório com enfoque no bem-estar dos colaboradores. A segunda questão solicitava que os experts refletissem sobre a direção

em que os Espaços físicos laborais (apenas escritórios) irão evoluir, tendo em conta a felicidade organizacional e considerando cenários a nível mundial, mas mais especificamente, em Portugal. Foi ainda colocada uma terceira questão de forma aberta e de preenchimento opcional, pedindo contributos adicionais ao painel de Delphi (reflexões, conselhos e/ou sugestões relativos tanto da experiência profissional, como de leituras, estudos que tenha consultado, opiniões, entre outros).

Na secção 4 foi novamente agradecida a participação dos especialistas no estudo, reforçado o contacto para a segunda ronda de questionários e fornecido o correio eletrónico para dúvidas ou esclarecimentos.

Na formulação do primeiro questionário, correspondente à primeira ronda Delphi, não existiu a necessidade de efetuar um pré-teste, uma vez que não se considera indispensável a pré-testagem nos estudos com a metodologia Delphi. Mesmo assim, recorreu-se à opinião e sugestões de especialistas e pessoas não relacionadas, integrando-as na versão final do questionário.

5.10.2. Apresentação da Ronda II

A ronda II teve como propósito aprofundar e validar as opiniões dos especialistas relativamente aos escritórios do futuro com enfoque na felicidade organizacional, tendo em conta os resultados da ronda anterior, e comparar os resultados obtidos com as informações extraídas da revisão sistemática de literatura previamente desenvolvida para este estudo.

Assim, o segundo questionário teve como base os 38 tópicos emergentes do questionário anterior e respetiva categorização. O questionário (Anexo H) foi disponibilizado online, novamente através pelo Google Forms, e enviado por correio eletrónico (Anexo G), LinkedIn e ResearchGate, aos contactos de especialistas selecionados, em Junho de 2020.

Nesta ronda, alguns especialistas da ronda I não colaboraram, sendo necessário recorrer a especialistas diferentes. Como estes eram novos no contexto do estudo, foi desenvolvido um novo questionário para os novos participantes (Anexo I), tendo como base o que foi desenvolvido para esta ronda.

A única diferença entre os dois questionários trata-se de uma secção com questões relativas aos especialistas, de forma a ser possível desenvolver a caracterização da amostra (tal como na ronda I).

Na secção introdutória foram apresentados os objetivos, foi confirmada a garantia de anonimato dos participantes, agradeceu-se a participação e interesse dos especialistas no estudo e foi pedido o número de identificação dos especialistas de forma a evitar que estes respondessem novamente às mesmas questões.

Na segunda secção foram colocadas duas questões de resposta aberta. Na primeira são fornecidos os 38 tópicos emergentes da análise da ronda I, por ordem de referência e, em seguida, os mesmos tópicos são apresentados inseridos em 4 categorias distintas que influenciam a felicidade e bem-estar dos colaboradores nos escritórios. Nesta questão é pedido aos especialistas que considerem se têm algo a acrescentar, reconsiderar ou alterar em relação às opiniões dadas previamente por todos.

Na segunda questão é informado que foi realizada uma revisão sistemática para a investigação e pede-se a opinião relativa a um tópico que emergiu na mesma como um fator fulcral para o bem-estar e felicidade dos colaboradores no escritório, mas que não foi mencionado nas respostas dos especialistas: a aplicação de plantas e/ou espaços verdes nos escritórios.

Na terceira secção foi novamente agradecida a colaboração dos especialistas.

5.11. Técnica de análise de dados

A análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, orientada por procedimentos sistemáticos, explícitos e objetivos, que descrevem o conteúdo dessas comunicações, sendo que a maioria são qualitativos, mas também podem ser quantitativos (Bardin, 2011).

Neste sentido, o seu objetivo principal passa por organizar os dados de forma a que seja possível fornecer respostas ao problema proposto, sobretudo quando se trata de dados que se encontrem sob a forma de texto escrito: perguntas abertas de inquéritos por questionário e respostas de entrevistas (Bardin, 2011). Ao utilizar esta

técnica é possível obter uma análise para além do imediato, resultando em deduções lógicas, válidas e de confiança dos conhecimentos (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo organiza-se em três fases: pré-teste, exploração do material e tratamento dos resultados (tendo em conta a inferência e a interpretação), sendo que: (i) inicialmente se organiza toda a informação obtida através de uma leitura flutuante, construindo hipóteses e os objetivos da investigação; (ii) em seguida, trata-se da codificação, categorização e recortes do material previamente selecionado; (iii) e, por fim, ocorre a análise e tradução por parte do pesquisador relativamente ao material, através das inferências (Bardin, 2011).

Bardin (2011) refere várias técnicas de análise de dados, no entanto, a técnica que melhor se enquadra neste trabalho é a análise categorial, que também é conhecida como análise temática. Esta técnica visa desmembrar o texto em unidades e categorias, seguindo um reagrupamento analógico (Bardin, 2011). Desta forma, constrói-se um sistema de categorias temáticas, com o objetivo de classificar os dados analisados através do conhecimento exploratório prévio dos mesmos.

5.12. Validade (Trustworthiness)

Na abordagem qualitativa, a validade de uma pesquisa determina até que ponto é que esta realmente mede aquilo a que se destina e demonstra quão verdadeiros são os resultados da pesquisa (Dellinger & Leech, 2007).

Neste sentido, na pesquisa qualitativa, o conceito de validade divide-se em dois tipos de critérios: (a) os critérios primários – credibilidade, autenticidade, integridade e a criticidade – e (b) os critérios secundários – criatividade, explicitação, vivacidade, profundidade e congruência (Whittemore, Chase, & Mandle, 2001).

A credibilidade é alcançada através de várias técnicas, nomeadamente através da triangulação da recolha de dados (fontes e métodos de dados); revisão por parte dos participantes na investigação; análise de casos negativos; descrições "grossas" de fenómenos; ilustração através de esquema do desenvolvimento de teoria (com codificação); revisão por pares; feedback dos consultores de pesquisa (Bowen, 2009).

Para apurar a validade deste estudo, foram utilizadas as seguintes técnicas:

Tabela 8 - Técnicas de demonstração de Validade utilizadas nesta investigação

Técnicas de demonstração de Validade utilizadas nesta investigação	
Triangulação de Dados	Recorreu-se a esta ferramenta a fim de demonstrar a validade da análise de dados, tendo em consideração, o tempo, espaço e pessoas.
Descrição Detalhada	Existiu a preocupação de contextualização do estudo e providenciar informação detalhada do processo e técnicas adotadas ao longo do estudo, de forma a providenciar a linha de raciocínio e demonstrar a neutralidade por parte do investigador, embora as perspetivas do investigador possam ter impacto em todo o estudo.
Revisão pelos Participantes	As interpretações e constructos do investigador foram validados pelos participantes do método Delphi, entre a Ronda I e II, de forma a autenticar a sua veracidade.
Revisão pelos Investigadores	A análise de dados foi analisada, corrigida e validada pela orientadora do estudo
Revisão de Pares	Os dados foram revistos por profissionais fora do contexto da investigação, mas com conhecimento sobre o tema e respetivas perspetivas e ideias do investigador
Audit Trail	Foram desenvolvidos vários esquemas, sendo revistos através da revisão de pares, até obter a versão final

Fonte: Elaboração própria

Triangulação de dados

A triangulação de dados é uma combinação de pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas e/ou métodos de recolha de dados na mesma investigação a fim de obter uma compreensão mais completa de fenómenos a analisar ou, então, um retrato mais fidedigno da realidade, acrescentando rigor, amplitude e profundidade à investigação (Denzin & Lincoln, 2000; Coutinho, 2008).

Esta técnica é utilizada para a validar dados em estudos qualitativos (Denzin & Lincoln, 2008), a fim de obter uma análise de maior alcance e riqueza (Coutinho, 2008). Esta pode ser vista por duas perspetivas: como uma estratégia que contribui para a validade de uma pesquisa, e também, como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos ou informações, através de diferentes pontos de vista.

Nesse sentido, foi usada a triangulação de dados neste estudo, tirando partido das duas óticas acima referidas, uma vez que se tratam, por si só, nos próprios requisitos da metodologia utilizada (Delphi).

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo pretende apresentar os dados recolhidos das duas rondas Delphi desenvolvidas, respetivamente, terminando com uma proposta de como serão os escritórios do futuro tendo em conta a felicidade organizacional e, também, os avanços tecnológicos. Além disso, é apresentada a *Happy Office Checklist*, produto final deste estudo, que serve de apoio ao Gestor de Marketing Interno com orientações para a implementação nos escritórios que pretendem o bem-estar e felicidade dos seus colaboradores.

6.1. Análise da Ronda I

Terminado o período de recolha de dados através do primeiro questionário, procedeu-se à organização dos dados obtidos pelas respostas dos especialistas (Anexo F) fazendo um levantamento dos tópicos emergentes, constituindo o corpus da pesquisa. Assim, criou-se um documento de texto escrito no qual foi possível iniciar a análise de conteúdo através da leitura flutuante e, posteriormente, desenvolver o processo de codificação e categorização.

Neste sentido, definiu-se como unidade de codificação as palavras e conjunto de palavras que definam um tópico, ou seja, as respostas foram recortadas tópico a tópico. No total emergiram 42 tópicos, no entanto, alguns foram fundidos pois referiam-se ao mesmo por palavras diferentes, resultando em 38 tópicos.

Na Tabela 9 os 38 tópicos emergentes da ronda I do Delphi. Na coluna 1 foi atribuído um número a cada tópico gerado para uma melhor compreensão da tabela, enquanto que a coluna 2 apresenta a designação do tópico referido e as colunas 3 e 4 referem-se à frequência que foram codificadas, por quem e quantas no total, respetivamente.

Tabela 9 - Apresentação dos 38 tópicos emergentes da Ronda I e frequência

N	Tópicos Emergentes	Freq. de referências (por ID)	F
1	Trabalho remoto / work-from-anywhere	E1, E2, E4, E5, E6, E8	6
2	Espaços versáteis com flexibilidade / adaptabilidade	E5, E7, E1, E9	4
3	Escritório como espaço de convívio	E6, E8, E5	3
4	Flexibilidade Laboral	E4, E6, E8	3
5	Espaços colaborativos / interativos	E7, E1, E3	3
6	(Elementos com) cores e/ou texturas	E2, E7, E3	3
7	Formato <i>Open-Space</i>	E1, E7	2
8	Mobiliário ergonómico	E1, E7	2
9	Qualidade do ar	E2, E7	2
10	Conforto	E2, E3	2
11	Áreas de lazer / Espaço de convívio	E3, E1	2
12	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	E9, E8	2
13	Digitalização do espaço / Painéis interativos	E6, E1	2
14	Espaços mais pequenos	E4, E5	2
15	Espaços personalizáveis	E8, E1	2
16	Iluminação	E2	1
17	Temperatura	E2	1
18	“Stresse eletromagnético”	E2	1
19	Poluição sonora	E2	1
20	Disposição do mobiliário	E2	1
21	Sustentabilidade Social	E4	1
22	Ergonomia Participativa	E4	1
23	Desenvolvimento Individual de competências suportado pela organização	E4	1
24	Abertura/Transparência entre colaborador e chefia	E6	1
25	Iluminação natural (luz solar)	E7	1
26	Iluminação artificial que funcione como a luz natural	E7	1
27	Propósito	E8	1
28	Organização / Gestão do tempo	E9	1
29	Mobiliário informal	E1	1
30	Espaço simples	E3	1
31	Hot-desking	E4	1
32	Eliminação do espaço individual	E4	1
33	Espaços sustentáveis	E9	1
34	Serviços de bem-estar para o colaborador (ex.: ginásio)	E4	1
35	Eficiência	E6	1
36	Inovação	E6	1
37	Segurança	E6	1
38	Proximidade	E6	1

Fonte: Elaboração própria

Para uma análise aprofundada, os tópicos serão referidos pela sua designação seguida do número atribuído na Tabela 1 (por exemplo, tópico nº 1, será descrito como F.1).

Ao observarmos os resultados de forma geral, verifica-se que menos de metade dos tópicos (opiniões) resultantes (N=15) são partilhados por pelo menos por 2 especialistas. No entanto, os dois tópicos mais codificados (F.1 e F.2), com 6 e 4 referências respetivamente, parecem um pouco contraditórios, embora se complementem. Por um lado, o trabalho remoto parece ser um ponto considerado essencial pelos especialistas e que será o mais adotado por parte dos colaboradores, no entanto, os escritórios não deixam de existir.

Os especialistas consideram que o espaço de trabalho será mais versátil, através da flexibilidade e adaptabilidade do espaço, tendo áreas de lazer e convívio *“alternativos e confortáveis que permitam a convivência e a troca de ideias e de experiências entre as pessoas durante o horário de trabalho”* (E3), são ainda considerados *“espaços colaborativos que permitam as equipas, pequenas ou grandes, reunirem, discutirem, resolverem problemas e criarem soluções”* (E7).

A *“iluminação, qualidade do ar e temperatura, stresse electromagnético, poluição sonora, conforto, disposição do mobiliário, cores”* (E2), *“texturas, e ergonomia”* (E7), são considerados componentes essenciais para proporcionar toda a comodidade dos escritórios do futuro que pretendam promover a felicidade organizacional, não esquecendo pilares como a *“flexibilidade laboral”* (E4), a *“digitalização do espaço, inovação, segurança, abertura e transparência”* (E6) entre colaboradores e chefia e a *“gestão do tempo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”* (E9).

Ainda neste sentido, a qualidade do ar é referida como um aspeto particularmente importante *“pois o aumento do dióxido de carbono e outros gases nocivos causam queda de concentração e uma consequente redução de produtividade”* (E7).

De forma geral, *“os espaços físicos, sempre que possível, evoluirão para um modelo híbrido entre home-office e trabalho presencial”* (E8), no qual os espaços de trabalho serão *“cada vez mais flexíveis, mais pequenos”* (E5), *“mais simples, colaborativos e interativos”* (E3), e que *“permitam a circulação das pessoas e evitem*

que estas permaneçam horas seguidas sentadas à frente de uma secretária ou computador” (E7).

Preferencialmente serão em formato *“Open-Space com mobiliário flexível (mesas de trabalho que se possam movimentar e adaptar à fisionomia do utilizador) que proporcione o trabalho colaborativo”,* através de *“áreas de trabalho que permitam que as pessoas trabalhem em conjunto e interactivamente” (E1),* que contêm *“paredes e painéis com imagens digitais que proporcionarão ambientes sempre diferentes, de acordo com as necessidades dos utilizadores e também da personalidade que estes pretendem transmitir a quem estão a contactar” (E1).*

Neste sentido, *“os locais de trabalho físicos serão cada vez mais atraentes para motivar o trabalhador a visitar o escritório, podendo incluir um grande número de serviços (p. ex.: alimentação, ginásio) para o bem-estar físico do trabalhador motivando-o a permanecer, a visitar e a interagir com colegas no mesmo espaço” (E4).*

No entanto, alguns experts afirmam que, *“com o avanço da digitalização e a necessidade felicidade organizacional, os escritórios do futuro irão ser espaços de convívio e socialização para os colaboradores” (E6), “mais pensadas como pontos de encontro para troca de ideias, eventos corporativos e valorização da cultura da empresarial, do que para a realização do trabalho em si” (E8).*

Contudo, *“quer a nível mundial, quer a nível nacional, há ainda um longo caminho a percorrer para que tal seja possível e por forma a atribuir ao colaborador as condições necessárias” (E6).*

Os 38 tópicos emergentes foram analisados com recurso a análise temática, no qual emergiram 4 grandes temas a que chamamos categorias: (I) Características e elementos gerais do espaço; (II) Bem-estar psicológico no trabalho; (III) Qualidade do ambiente físico de trabalho; (IV) Inovações/Tendências. Na mesma tabela, define-se e oferece-se uma breve descrição de cada uma dessas categorias de forma a que as inclusões e exclusões dos tópicos sejam claras e inequívocas.

Tabela 10 - Apresentação das 4 categorias emergentes da análise temática da Ronda I

Categorias	Tópicos emergentes	Nº	Definição
CATEGORIA I: Características e elementos gerais do espaço	2 – Espaços versáteis com flexibilidade / adaptabilidade 5 – Espaços colaborativos / interativos 6 – (Elementos com) cores e/ou texturas 7 – Formato <i>Open-Space</i> 8 – Mobiliário Ergonómico 11 – Áreas de lazer / Espaços de convívio 13 – Digitalização do espaço 14 – Espaços mais pequenos 15 – Espaços personalizáveis 29 – Mobiliário informal 30 – Espaço simples 33 – Espaços sustentáveis 34 – Serviços de bem-estar para o colaborador (por exemplo, ginásio)	13	A categoria I remete apenas para as características gerais dos espaços de trabalho (escritórios) e os elementos que o mesmo deve conter
CATEGORIA II: Bem-estar psicológico no trabalho	4 – Flexibilidade Laboral 12 – Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal 21 – Sustentabilidade social 22 – Ergonomia participativa 23 – Desenvolvimento individual de competências suportado pela organização 24 – Abertura / Transparência entre colaboradores e chefias 27 – Propósito 28 – Organização / Gestão do Tempo 35 – Eficiência 36 – Inovação 37 – Segurança 38 – Proximidade	12	A categoria II remete apenas características que os colaboradores terão cada vez mais em conta na escolha da organização a integrar
CATEGORIA III: Qualidade do ambiente físico de trabalho	9 – Qualidade do ar 10 – Conforto 16 – Iluminação 17 – Temperatura 18 – “Stress eletromagnético” 19 – Poluição sonora 20 – Disposição do imobiliário 25 – Iluminação natural (luz solar)	8	A categoria III remete para os elementos base e imprescindíveis para assegurar a qualidade do espaço
CATEGORIA IV: Inovações / Tendências	1 – Trabalho remoto / work-from-anywhere 3 – Escritório como espaço de convívio 26 – Iluminação artificial que funcione como a luz natural 31 – Hot-desking 32 – Eliminação do espaço individual	5	A categoria IV refere aspetos a ter em conta para melhoria e inovação do espaço físico e da organização

Através da Tabela 10. é possível verificar que a maioria dos tópicos emergentes (N=13) são relativos às características e elementos gerais do espaço (Cat. I), como suporte e complemento dos elementos que proporcionam bem-estar psicológico (Cat. II), que representa a outra parte significativa dos tópicos (N=12), seguidos dos elementos que proporcionam maior qualidade a todo o espaço físico (N=8) e rematando com tendências para o futuro dos escritório (N=5) que tem dois dos tópicos mais referidos pelos especialistas.

6.2. Análise da Ronda II

Após encerrar a segunda ronda de questionários, procedeu-se à organização dos dados das respostas dadas pelos especialistas (Anexo J) da mesma forma como foi desenvolvida a análise da ronda anterior, embora de forma mais simplificada devido a não existir tanta informação para ser codificada.

Neste sentido, a unidade de codificação continuou a ser as palavras e conjunto de palavras que definam um tópico ou ideia. No total emergiram 6 tópicos, sendo que um deles se refere ao facto dos especialistas não alterarem nada dos tópicos previamente referidos pelos mesmos. Apresenta-se na Tabela 11 os tópicos emergentes da ronda II do Delphi.

A tabela foi organizada como a anterior: foi atribuído um número a cada tópico gerado para uma melhor compreensão da tabela, enquanto que a coluna 2 apresenta a designação do tópico referido e as colunas 3 e 4 referem-se à frequência que foram codificadas, por quem e quantas no total, respetivamente.

Tabela 11 - Apresentação dos 6 tópicos emergentes da Ronda II e frequência

N	Tópicos Emergentes	Frequência de referências (por ID de Expert)	F
1	Nada a acrescentar	E8, E6, E5, E1, E7	5
2	Fim do escritório fisicamente e permanentemente localizado	E4	1
3	Formato <i>Open-Space</i> não favorável	E2	1
4	Plantas verdadeiras como elemento favorável	E4, E8, E6, E5, E1, E2	6
5	Elementos decorativos similares aos utilizados numa casa	E8	1
6	Animais (ex.: peixes)	E6	1

Nesta ronda, os especialistas demonstraram consenso na maioria dos tópicos, tendo ainda acrescentado a importância das plantas como elementos fulcrais para a criação de uma ligação mais humana ao escritório.

“As plantas criam um sentimento de bem-estar. Estas ajudam a melhorar a qualidade do ar – designadamente: reduzem os níveis de dióxido de carbono, aumentam a humidade do ar, reduzem o nível de certos poluentes, reduzem o nível de poeiras no ar, ajudam a manter a temperatura do ambiente baixa, etc. – adicionam cor e vivacidade a um cenário por vezes monótono ou impessoal, com as suas cores vibrantes; criam profundidade visual e limitam espaços; permitem, por vezes, em open-space, subdividir a área, como divisórias móveis, criando espaços menores e mais aconchegantes. São também inspiradoras na criatividade e no desenvolvimento do trabalho. Em suma, são imprescindíveis” (E7).

Ainda neste sentido, *“levando em consideração que muitos profissionais estão considerando que o home-office traz sentimentos de "paz" e "felicidade", acredito ser importante termos nos escritórios elementos que lembrem uma decoração mais próxima de uma casa. Nesse sentido, as plantas tiram um pouco da impressão de impessoalidade das empresas, sendo um ótimo contraponto, na minha opinião, ao tom "industrial" que muitos escritórios adquiriram nos últimos tempos (E8).*

Em suma, *“os elementos verdes transmitem alguma harmonia e valorizam o ambiente. A sua aplicação nos escritórios ajuda no sentido em que o colaborador se sinta bem no espaço e ajudando na sua produtividade” (E10), “ajudam a tornar o ambiente do escritório mais agradável, promovendo sensações de tranquilidade e ajudando a diminuir o stress” (E11).*

Ainda neste tópico, foi referida a possibilidade de existir animais nos escritórios (como peixes) de forma a melhorar a qualidade das pausas dos colaboradores, pois *“podem tornar-se uma nova companhia e inspirar pausas para os cuidados que precisam” (E6).* Além disso, foi referida a possibilidade da utilização dos elementos decorativos semelhantes aos utilizados em casa de maneira a que o escritório seja mais aconchegante.

De forma geral foram referidos elementos que, ao serem adicionados ao escritório, tornam-no mais humano, acolhedor e adicionando personalidade ao espaço,

retirando-lhe a imagem industrial que foi criada ao longo do tempo na maioria dos espaços de trabalho das organizações. No entanto, *“o importante é que os espaços sejam tanto quanto possível adaptados às necessidades/interesses individuais de cada trabalhador* (E12).

6.3. Análise e discussão geral dos dados

No decorrer do método Delphi foi possível perceber que:

(a) existe uma tendência para o trabalho remoto/teletrabalho, sendo que este pode ser desenvolvido em qualquer lugar, não tendo, necessariamente, de ser em casa ou local específico. Este elemento foi, também, impulsionado pelo isolamento social imposto pela pandemia (Covid-19) que decorreu durante todo o processo deste estudo, embora o trabalho remoto já tivesse a ser utilizado por algumas empresas como uma estratégia e mais valia para os seus colaboradores;

(b) o escritório passa por um processo de transformação, tornando-se mais versátil, flexível, criativo, digitalizado e adaptado aos seus colaboradores. Em suma, passa a ser cada vez mais parte da estratégia da empresa e um reflexo da personalidade da mesma;

(c) o trabalho está a evoluir para um modelo híbrido, no qual os colaboradores têm a opção de trabalhar tanto a partir do escritório, como fora do mesmo.

No entanto, o âmbito principal desta investigação propõe-se a validar quais os elementos e características que um escritório deve conter, tendo em conta a felicidade dos seus colaboradores. Assim, através da junção da informação obtida pela revisão sistemática e os dados fornecidos pelos especialistas (através do método Delphi), foi desenvolvido um esquema com as principais conclusões do estudo (Figura 4). Este esquema pretende demonstrar como será o escritório do futuro – através da informação obtida pelos especialistas – tendo em consideração o seu formato, características, elementos a conter, elementos para a qualidade do ambiente e, ainda, elementos para o bem-estar psicológico.

A nível gráfico, os elementos referidos (em simultâneo) pela revisão de literatura e pelos especialistas, estão destacados com tracejado a verde e os elementos referidos apenas na revisão sistemática têm só tracejado a verde.

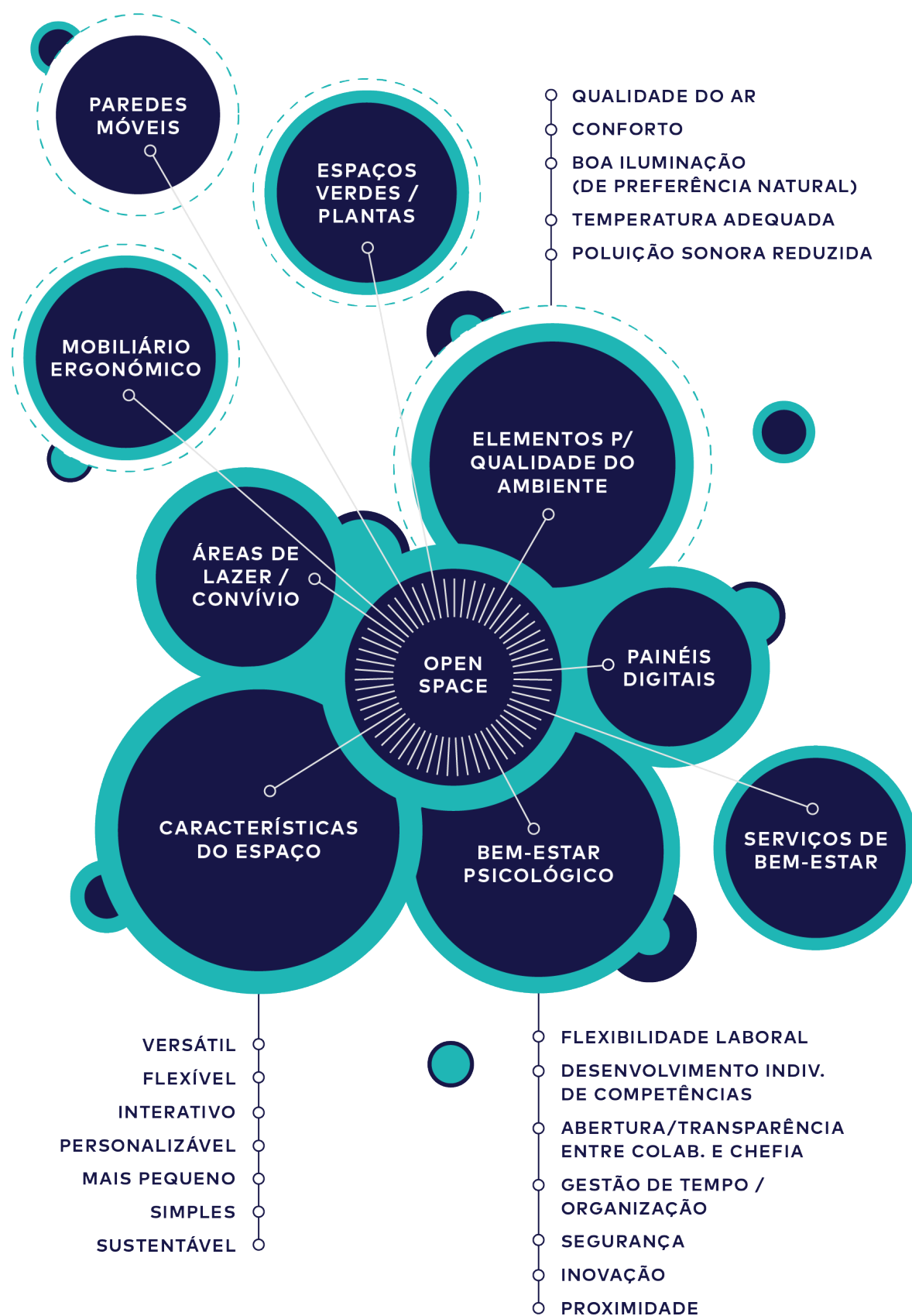


Figura 4 - Esquema representativo de como será o escritório do futuro

No esquema, o teletrabalho não é demonstrado com o peso referido pelos especialistas, pois não se trata de um parâmetro físico do escritório, contudo, os tópicos presentes e a forma como o escritório é percebido nesta investigação, é fortemente influenciado e “reformulado” devido a esse fenómeno.

Assim, através da Figura 4 podemos ver que os especialistas acreditam que o escritório do futuro tem formato *Open-Space* (já utilizado por algumas organizações), mas que, tendo em conta a tendência para a predominância do trabalho remoto, o escritório passa a ser um espaço menos utilizado, tornando-se num local de convívio entre colaboradores e equipas, sendo maioritariamente frequentado quando é necessário desenvolver projetos, reuniões ou outros, presencialmente. De qualquer das formas, haverá sempre espaço para os colaboradores frequentarem o local de trabalho para desempenharem as suas funções normalmente

Como tal, o escritório passa a ser consideravelmente mais pequeno e simples, com a particularidade de ser mais versátil do que o escritório é comumente conhecido. Ou seja, o que se pretende é um espaço mais flexível e de fácil adaptação às necessidades dos colaboradores ou da própria organização. Para isto, é proposto a utilização de painéis digitais e paredes móveis de forma a que seja possível criar ambientes diferentes, tanto corporativos (reuniões, apresentações, entre outros) como para o bem-estar dos colaboradores.

Os painéis digitais são uma opção para facilmente personalizar o espaço, projetando cores, imagens ou outros, contribuindo para a digitalização e inovação do espaço. Sendo que torna possível a personalização individual do espaço, no qual os colaboradores podem adaptar o ambiente visual do espaço físico não só para as necessidades profissionais, como à sua personalidade ou *mood* diário. Ainda no campo da personalização, as paredes móveis são referidas como uma boa solução, que permite adaptar o espaço para diversas necessidades e, ainda, permite que o escritório não tenha sempre a mesma aparência, facilitando a sua reformulação e evitando possíveis constrangimentos nas obras necessárias para tal.

A nível da decoração, adequa-se a utilização de elementos mais próximos da decoração de uma casa, incluindo mobiliário informal, de forma a tornar-se mais aconchegante e a perder o ar industrial que os escritórios foram adquirindo nos últimos tempos. Neste ponto, os espaços verdes e/ou plantas naturais são uma boa opção, uma

vez que a presença de elementos verdes transmitem harmonia e valorização do ambiente e, por si só, o alívio de stress; são, ainda, fundamentais para a melhoria da qualidade do ar e a monitorização da temperatura (proporcionando bem-estar e felicidade), adicionam cor e vivacidade a um cenário por vezes monótono ou impessoal e ajudam a limitar espaços/subdividir áreas.

Ainda neste sentido, o escritório deve ser composto com mobiliário ergonómico e material adequado para utilização dos colaboradores, embora estes não tenham o seu lugar próprio, uma vez que será aplicado o hot-desking (eliminação do espaço individual). Este ponto é conotado de forma negativa na revisão sistemática, no entanto, nos estudos em que é utilizado, o trabalho remoto não é aplicado e pode efetivamente tornar-se complicado quando estão todos os colaboradores no escritório. Neste cenário em concreto, considera-se que os escritórios terão menos de 2/3 dos colaboradores no escritório físico e, como tal, o hot-desking torna-se viável.

O escritório deve, ainda, conter espaços de convívio, que acabam por ser também eles colaborativos e interativos, para que as pausas sejam feitas com qualidade, aliviem o “stress eletromagnético” e, consecutivamente, estimulem os colaboradores a desempenhar corretamente o seu trabalho.

Os serviços de bem-estar passarão a ser quase como uma divisão natural do futuro dos escritórios, podendo ser espaços para atividade física (ginásio) ou outro tipo de serviços, adaptados aos colaboradores de cada organização.

Relativamente à qualidade do ambiente, os básicos não devem ser esquecidos, embora a maioria das organizações corresponda com o mínimo necessário para que os espaços laborais sejam devidamente ocupados, mas, normalmente, não existe uma verdadeira preocupação com os mesmos. Assim sendo, neste estudo é reforçada a necessidade de qualidade do ar, conforto, boa iluminação (preferencialmente por via natural, facilmente conseguida através de janelas grandes), temperatura adequada com possível regulação por parte dos colaboradores e um nível de poluição sonora reduzido, embora seja o mais difícil de controlar devido a depender, também, dos recursos humanos que ocupam os espaços.

Uma vez que os espaços são feitos de pessoas e este estudo tenha refletido, sobretudo, o bem-estar físico dos colaboradores, este está ao serviço do bem-estar

psicológico. Neste sentido, surgiram alguns aspetos a ter em consideração, sendo que uns são mais relativos ao espaço: segurança e inovação, enquanto que outros se referem à ligação entre os colaboradores e a organização.

Nesta perspetiva, salienta-se a flexibilidade laboral, na qual também se compreende o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; o desenvolvimento individual de competências financiado pelas organizações, a abertura/transparência entre os recursos humanos e a chefia e a boa gestão de tempo/organização.

6.4. Produto Final da Investigação: *Happy Office Checklist*

Após toda a análise da investigação, foi possível desenvolver um produto final (Figura 5) com base em toda a informação recolhida ao longo do estudo: enquadramento teórico, revisão sistemática e opiniões dos especialistas.

Neste seguimento, foi desenvolvida uma checklist que envolve elementos e cuidados para fomentar o bem-estar e felicidade dos colaboradores de uma organização no espaço de trabalho, tanto a nível físico como psicológico. O produto está dividido em quatro categorias: (1) Qualidade do ambiente físico do trabalho – elementos base e imprescindíveis para assegurar a qualidade do espaço; (2) Características e elementos do espaço – características gerais do escritório e os elementos que o mesmo deve conter; (3) Bem-estar psicológico no trabalho – características que os colaboradores terão em conta na escolha da organização a integrar; e (4) Inovações/Tendências – aspetos a ter em conta para a melhoria e inovação do espaço físico e da organização.

Este produto é para ser aplicado apenas em contexto de escritório – não sendo aplicado a linhas de produção, lojas, entre outros –, tendo sido desenvolvida, especialmente, para as organizações portuguesas do futuro, que pretendem valorizar o seu cliente interno, de modo a obter uma melhor relação e envolvimento com os colaboradores, tornando-se em organizações mais atrativas.

Relativamente ao nome, ponderou-se por vários títulos, no entanto, optou-se por *Happy Office Checklist*.

<p>CATEGORIA I: QUALIDADE DO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO</p> <p>- Elementos base e imprescindíveis para assegurar a qualidade do espaço</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qualidade do ar <input type="checkbox"/> Conforto <input type="checkbox"/> Iluminação <input type="checkbox"/> Temperatura <input type="checkbox"/> Poluição sonora moderada/reduzida <input type="checkbox"/> Boa disposição do mobiliário <input type="checkbox"/> Iluminação natural (luz solar)
<p>CATEGORIA II: CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS DO ESPAÇO</p> <p>- Características gerais dos escritórios e os elementos que o mesmo deve conter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Espaços versáteis com maior flexibilidade/adaptabilidade <input type="checkbox"/> Espaços colaborativos / interativos <input type="checkbox"/> Áreas de lazer / Esp. de convívio <input type="checkbox"/> (Elementos com) cores e/ou texturas <input type="checkbox"/> Estações de trabalho ergonómicas <input type="checkbox"/> Mobiliário e elementos decorativos informais <input type="checkbox"/> Serviços de bem-estar para o colaborador <input type="checkbox"/> Disponibilização de água <input type="checkbox"/> Disponibilização de fruta fresca <input type="checkbox"/> Vegetação (plantas e/ou jardins) <input type="checkbox"/> Sustentável
<p>CATEGORIA III: BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO TRABALHO</p> <p>- Características que os colaboradores terão em conta na escolha da organização a integrar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibilidade Laboral <input type="checkbox"/> Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal <input type="checkbox"/> Sustentabilidade social <input type="checkbox"/> Ergonomia participativa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento individual de competências suportado pela organização <input type="checkbox"/> Abertura / Transparência entre colaboradores e chefias <input type="checkbox"/> Propósito <input type="checkbox"/> Gestão do Tempo / Organização <input type="checkbox"/> Eficiência <input type="checkbox"/> Inovação <input type="checkbox"/> Segurança <input type="checkbox"/> Proximidade <input type="checkbox"/> Personalização <input type="checkbox"/> Privacidade <input type="checkbox"/> Animais
<p>CATEGORIA IV: INOVAÇÕES / TENDÊNCIAS</p> <p>- Aspetos a ter em conta para melhoria e inovação do espaço físico e da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabalho remoto / work-from-anywhere <input type="checkbox"/> Iluminação artificial que funcione como a luz natural <input type="checkbox"/> Hot-desking <input type="checkbox"/> Painéis interativos <input type="checkbox"/> Paredes móveis

Figura 5 - Happy Office Checklist

Esta checklist deve ser utilizada por pessoas com qualificações direcionadas para as áreas humanas e que trabalhem, mais concretamente, em gestão de pessoas – Gestores de Felicidade, Recursos Humanos e Marketing Interno – uma vez que tem o propósito de ser aplicada em escritórios orientados para a felicidade organizacional, no qual é necessária sensibilidade humana para a sua implementação.

É possível que esta checklist seja transformada numa escala (possivelmente Likert) ou numa grelha de observação, no qual é validado o que existe ou não em determinada organização. Ou seja, embora se trate de uma checklist na sua forma normal, este produto pode ser utilizado como um instrumento para o gestor de marketing interno, da forma que o mesmo considerar melhor para aplicar na sua organização. Neste sentido, podem até ser desenvolvidos questionários junto dos colaboradores, avaliando o quão satisfeitos estão com cada um dos parâmetros da checklist, percebendo quais é que a organização precisa melhorar e, ainda, questionar se existe algum elemento, que não conste na lista, que poderia melhorar o bem-estar e felicidade dos colaboradores da empresa em questão.

Este produto, que visa melhorar a felicidade organizacional e auxiliar o Gestor de Marketing Interno, de forma a que tenha um instrumento para trabalhar mais pratico e rápido para implementar, não deve, de todo, ser utilizado sem ética.

Qualquer instrumento pode ser mal utilizado, como tal, é muito importante que sejam seguidas as orientações expostas de como deve ser utilizado, embora não sejam estritamente rigorosas. Neste sentido, este instrumento deve ser aplicado apenas em escritórios, na sua visão geral, não servindo para analisar apenas elementos isolados como cores, paredes ou painéis.

O propósito desta checklist, ao ser desenvolvida no âmbito desta investigação seria para implementar em uma ou mais organizações portuguesas e, consequentemente, validar o efeito da mesma. Uma vez que essa implementação não foi possível devido ao tempo em que a investigação foi desenvolvida e, ainda, tendo em conta a pandemia, o instrumento serve para investigações e trabalhos futuros e, até, para outras áreas fazerem o seu complemento.

7. CONCLUSÕES, DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Proporcionar a felicidade e aumentar a satisfação com o ambiente físico de trabalho tornou-se, na prática, uma estratégia imobiliária corporativa importante. Sendo que colaboradores felizes envolvem-se mais com a organização e têm mais sucesso no trabalho (Myers & Diener, 2018), no qual as organizações conseguem maximizar o potencial dos seus colaboradores (Bennett et al., 2017).

Entre nova tecnologia, novos postos de trabalho, a imersão de novas gerações e a evolução de prioridades corporativas, o negócio irá mudar muito rapidamente. E isso significa que a liderança corporativa deve responder, adaptar-se e envolver-se na mesma velocidade. Isto também se aplica aos espaços de trabalho. Na era digital, o escritório já não é só um espaço físico, mas um caminho para o preenchimento e crescimento dos colaboradores onde a tecnologia mudou a forma como o sucesso é visto (CBRE, 2020).

O teletrabalho, tendo sido ele também forçado pela pandemia (CBRE, 2020), veio influenciar a forma como o trabalho é percebido tendo sido inicialmente induzido pelo crescente custo e tempo associados ao deslocamento para o trabalho (Harris, 2016), no entanto isto não quer dizer que os escritórios corporativos vão deixar de ser uma opção, pelo contrário.

De forma a ir de encontro às expectativas e encorajar a interação presencial, os empregadores devem criar espaços que cultivam a produção criativa de colaboradores altamente qualificados e que os faça sentir valorizados e produtivos enquanto lá permanecem (HBR, 2018). Isto implica fornecer aos colaboradores um maior sentimento de bem-estar e pertença e uma verdadeira hipótese de se envolver com a cultura da organização.

Parte disto, envolve algumas cortesias básicas que se estão a tornar comodidades nos espaços mais modernos, tais como espaços de convívio, digitalização dos espaços com acesso a mais tecnologia recente, entre outros que maximizam a produtividade e proporcionam o bem-estar e a consequente felicidade. Sendo que algumas empresas até oferecem a mensalidade de um ginásio com o qual estabelecem

parceria, ou até criam ginásios no escritório, de forma a reduzir os impactos corporais e a estimular o corpo e mente dos seus colaboradores (Durham, 2020).

A partir deste estudo foi possível perceber que a felicidade e o bem-estar são influenciados pelo ambiente físico do espaço de trabalho. No entanto, este não é composto só de elementos físicos, sendo dependente de fatores como a flexibilidade laboral, a abertura/transparência entre os recursos humanos e a chefia, a correta gestão de tempo, entre outros.

Neste sentido, a implementação de um plano de ação para proporcionar o bem-estar e felicidade dos colaboradores pode ser considerada uma mais valia e uma estratégia da organização a fim de melhorar a produtividade, qualidade de trabalho e envolvimento do seu cliente interno, tornando-se imprescindível para as organizações que pretendem inovar e acompanhar o mercado.

De qualquer das formas, é preciso ter em conta que os elementos base do escritório são os mais importantes para os colaboradores (Vischer & Wifi, 2015) sendo considerados como os maiores influenciadores no desempenho, felicidade e bem-estar dos colaboradores, enquanto que a implementação de espaços dedicados a fitness, entre outras tendências dos últimos anos, são consideradas triviais (Meister, 2019). Ou seja, antes de uma organização querer inovar no seu espaço deve, primeiramente, melhorar a base dos elementos e já aí terá retorno por parte dos seus colaboradores.

Para as organizações, o espaço de trabalho será cada vez mais uma estratégia corporativa fulcral, auxiliando o recrutamento, eficiência e eficácia, ao contribuem para a felicidade e o bem-estar gerais daqueles que os ocupam (CBRE, 2020).

Tal como referido como o formato mais favorável para os escritórios do futuro, neste momento, 70% dos escritórios são de plano aberto (open-plan offices) e este pode ser fantástico mas precisa de ser implementado corretamente, com a produtividade e a felicidade dos colaboradores em mente (Jensen, 2019).

Resumindo, o design do espaço de trabalho influencia positivamente a saúde, bem-estar, satisfação e desempenho dos funcionários. Existe um enorme potencial para melhorar e causar um impacto positivo no bem-estar dos funcionários através do design centrado no ser humano, no qual, mesmo que uma organização não tenha orçamento para investir, pode implementar mudanças subtis para melhorar o

ambiente físico no escritório e contribuir para a felicidade dos seus colaboradores (Kohll, 2019).

7.1. Passos para o futuro – os novos cargos profissionais

As mudanças no espaço de trabalho exigem um novo cargo de chefia para o encarregar, que tem vindo a ser referido como *Chief Places Officer* (CPO), que visa transformar negócios e edifícios, mas, também, a forma como as pessoas trabalham em conjunto de forma a criar uma força de trabalho verdadeiramente digital (CBRE, 2020). Ainda segundo o estudo, o CPO deve conter como habilidades:

(1) Comando superior do negócio principal – capaz de rastrear as macro e micro tendências e fatores que afetam o setor, incluindo o cenário competitivo e todas as questões regulatórias e geopolíticas;

(2) Perspicácia financeira – Deve apresentar argumentos de negócios para estratégias centradas no funcionário ou de aquisição de talentos e fazê-lo de maneiras economicamente sustentáveis;

(3) Experiências excepcionais a nível colaborativo e de parceria – capaz de alavancar os principais parceiros estratégicos e formar facilmente coalizões com colegas e colegas, especialmente entre funções;

(4) Um visionário nativo – capaz de reunir várias gerações na força de trabalho e desenvolver estratégias para satisfazer a todos. Vê a tecnologia de maneira disruptiva e reconhece os benefícios de adotá-la;

(5) Fortes habilidades de liderança, mas com ênfase em corações e mentes – capaz de comunicar a ideia de que "lugar" é mais do que um local. Deve ser a experiência toda, em vez de apenas “manter as luzes acesas (CBRE, 2020).

No entanto, também tem vindo a ser referido o *Chief Happiness Officer* (Araujo, 2020), que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e visa criar estratégias para tal. No entanto, estas duas funções emergidas podem ser consideradas como uma reformulação do Gestor de Marketing Interno: este já tem intrinsecamente a preocupação pela satisfação e estar-estar do colaborador, no qual é acrescida a adaptação dos seus conhecimentos ao local de trabalho.

7.2. Principais contributos e recomendações da investigação

Relativamente aos contributos, pretende-se fornecer algumas orientações para o Gestor de Marketing Interno e para as organizações portuguesas que pretendam adotar a felicidade organizacional no escritório. Embora deva ser na ótica de um GMI, a ideia é que este profissional adote uma lente de felicidade organizacional quando analisa e desenvolve um diagnóstico de marketing interno e que também, abrindo os seus horizontes para o bem-estar físico nos espaços de trabalho.

É de salientar que a presente investigação se trata de um estudo futuro, no qual é possível refletir e projetar. Neste sentido, os contributos apresentados neste capítulo resultam de um estudo prospetivo do que consideramos que pode ser feito, embora não sejamos especialistas, mas, através de todo o processo do presente estudo, foi possível desenvolver uma visão bastante integrada do tema.

O marketing interno, por si só, é uma área recente em Portugal. Sendo que a preocupação com o bem-estar e felicidade do cliente interno das organizações (colaboradores) é ainda mais recente. E a preocupação com o bem-estar a nível físico do cliente interno nos escritórios, é ainda mais particular, apesar de ser um tema debatido na literatura e de existir um historial na QVT e no movimento das relações humanas, ultimamente tem sido bastante esquecido.

Neste sentido, e face a este estudo, foi desenvolvida uma checklist de afirmações e cuidados (através dos contributos dos especialistas) para os empresários e empresas portuguesas que pretendem orientar a sua direção para a felicidade organizacional, mais especificamente, no local laboral (Anexo I).

Com isto, pretende-se que o GMI, ao iniciar este processo, desenvolva uma análise organizacional (diagnóstico de marketing interno) no qual implementa a checklist facultada por esta investigação e no qual verifica até que ponto é que os elementos da checklist já estão a ser implementados na organização em questão. Em seguida, propõe-se colmatar as falhas dos elementos não existentes tendo de ser adaptado a cada organização. Caso sejam muitos os elementos em falha, é possível desenvolver um questionário para os colaboradores, de forma a compreender quais os elementos considerados mais importantes para a promoção do seu bem-estar e felicidade e ir implementando conforme o que os dados demonstrarem.

7.2.1. Contributos para a teoria

Estamos a viver num mundo de integração: de base de dados, de organizações, de protocolos, parcerias, entre outros. Cada vez mais se denota a importância da integração e a investigação não deve fugir a esta tendência.

Durante muitos anos as áreas de investigação andaram de costas voltadas, estando apenas dedicadas à sua área em questão, considerando que cada área deve investigar aquilo a que, comumente, se propõe. Sendo que este raciocínio ainda está muito enraizado nos dias de hoje.

No entanto, existe uma grande mais valia na multidisciplinariedade: é necessário que as áreas se integrem e compatibilizem, de forma a criar conhecimento mais rico e melhorado relativo às problemáticas. Assim, a título de exemplo e tendo em consideração as áreas envolvidas neste estudo, os arquitetos não podem continuar a desenvolver o seu trabalho considerando apenas os pilares da sua área, no qual, em seguida, surgirá um psicólogo a tentar alinhar mais o espaço ao bem-estar dos colaboradores, assim sucessivamente.

Neste sentido, propõe-se que, tal como neste estudo, as investigações futuras contenham investigadores diversificados, desde que estes façam sentido para a busca de respostas da problemática em específico. Desta forma, os problemas são observados de várias perspetivas, as investigações tornam-se mais dinâmicas e os resultados mais enriquecedores, colmatando possíveis limitações. De forma geral, proporciona a maior qualidade dos estudos, proporcionando melhor conhecimento, maior dinamismo nas investigações e uma comunidade científica mais unida.

8. LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

A primeira limitação tem como base o facto deste projeto de investigação ter sido desenvolvido em momento de pandemia que resultou em isolamento. Uma vez que foi utilizado um método de previsão de futuro e dado ao momento vivido e porque os especialistas são seres humanos, houve alguma dificuldade dos especialistas se projetarem no futuro, de forma a criar cenários.

Outro entrave foi o facto de ser um tema muito pouco trabalhado em Portugal e os especialistas não se sentirem por dentro do tema e suficientemente confortáveis para contribuir com informação mais enriquecedora para a investigação.

A metodologia utilizada teve as suas limitações, nomeadamente em conseguir os especialistas adequados e que os mesmos estivessem disponíveis para participar no estudo. Além disso, existiu alguma dificuldade em desenvolver questionários breves e concisos para conseguir respostas claras, embora de resposta aberta, de forma a não tomar muito do seu tempo dos participantes.

Em todo o estudo, a maior limitação foi motivar os especialistas a responder aos questionários, possivelmente devido à existência do Covid-19 e a consequente adaptação ao teletrabalho imposto pela mesma, pois alguns especialistas informaram que estavam sem tempo para responder. Isto resultou em não respostas (questionários não devolvidos ou com respostas sem o desenvolvimento necessário). Além disso, foi necessário recorrer a várias formas de contacto, uma vez que foi difícil obter os contactos pessoais (e-mail) dos mesmos, além dos reforços de resposta efetuados. E, ainda, angariar novos especialistas em condições adversas, devido às desistências.

A desvantagem da utilização de uma técnica dos *Future Research Methods* é o facto de não ser capaz de produzir informações totalmente precisas ou completas relativamente a algum evento ou situação, neste caso, para o estudo.

Devido ao estado do país, não foi possível desenvolver a Fase 4 do design da metodologia, ou seja, aplicar a *Happy Office Checklist* nas organizações portuguesas. E, também, tendo em conta os prazos de entrega do estudo, uma vez que seria necessário algum tempo para a implementação do produto e obter resultados.

Em investigações futuras, recomenda-se a aplicação deste método a um maior número de especialistas, com posterior aplicação de escalas para cada tópico emergente, de forma a obter um produto final mais fidedigno a nível de importância dos tópicos, criando mais uma ronda de questionários para tal. Sendo aconselhável a aplicação com especialistas internacionais de forma a obter diferenças, ou não, de pensamentos e/ou considerações por parte dos especialistas.

Além disso, podem ser desenvolvidos estudos aplicando a escala de Likert, com pessoas que trabalhem em ambiente de escritório e validar o quão importante é cada um dos parâmetros referenciados na *Happy Office Checklist*. Esta também pode ser uma forma de aplicação nas organizações, de forma a adaptar os elementos à organização em questão.

REFERÊNCIAS

- Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi Method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Aithal, S., Kumar, S., & Srinivas. (2016). Comparative analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1), 803–812. Retrieved from <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/72974>
- Araujo, P. (2020). O nascer dos Chief Happiness Officers – ECO. *Eco - Sapo*, (April).
- Archea, J. (1977). The Place of Architectural Factors in Behavioral Theories of Privacy. *Journal of Social Issues*, 33(3), 116–137. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1977.tb01886.x>
- Baccarani, C., Mascherpa, V., & Minozzo, M. (2013). Zen and well-being at the workplace. *TQM Journal*, 25(6), 606–624. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0077>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: a comparative study. *Journal of Nursing Management*, 24(4), 540–548.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing* (1ª Ed). São Paulo: Makron books.
- Bennett, J. B., Weaver, J., Senft, M., & Neeper, M. (2017). Creating Workplace Well-Being. In *The Handbook of Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>
- Berry, L. L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 8–25.
- Berry, Leonard L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- Berry, Leonard L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for

- effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Boland, B., Smet, A. De, Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19.
- Bowen, G. A. (2009). Supporting a grounded theory with an audit trail: An illustration. *International Journal of Social Research Methodology*, 12(4), 305–316. <https://doi.org/10.1080/13645570802156196>
- Braz, H. M. (2020). Pós-confinamento. Retrieved June 16, 2020, from Dinheiro Vivo website: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/pos-confinamento/>
- Brum, A. (2003). Respirando endomarketing. *Porto Alegre: L&PM*, 144.
- Brum, A. de M. (1998). *Endimarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora.
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36–49. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.6372>
- Caetano, M. (2020). Seis em cada 10 empresas com pessoal em teletrabalho na última semana. Retrieved June 16, 2020, from Dinheiro Vivo website: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/seis-em-cada-10-empresas-com-pessoal-em-teletrabalho-na-ultima-semana/>
- Casagrande, D. J., & Geraldi, L. M. A. (2018). Uma Abordagem Sobre As Principais Características E Aplicações Do Endomarketing No Contexto Organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 15(1), 10. <https://doi.org/10.31510/infa.v15i1.335>
- CBRE. (2020). *The Age of Welcome to the Age of Responsive Real Estate: Ten Ways You'll Experience Real State Differently in The Next Decade*.
- Chandler, J., & Hopewell, S. (2013). Cochrane methods-twenty years experience in developing systematic review methods. *Systematic Reviews*, 2(September), 76. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-2-76>

- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–274. <https://doi.org/10.1097/01.JNR.0000387623.02931.a3>
- Chang, C. Y., & Chen, P. K. (2005). Human response to window views and indoor plants in the workplace. *HortScience*, 40(5), 1354–1359. <https://doi.org/10.21273/hortsci.40.5.1354>
- Cinderby, S., & Bagwell, S. (2018). Exploring the co-benefits of urban green infrastructure improvements for businesses and workers' wellbeing. *Area*, 50(1), 126–135. <https://doi.org/10.1111/area.12361>
- Coelho, D. A., Tavares, C. S. D., Lourenço, M. L., & Lima, T. M. (2015). Working conditions under multiple exposures: A cross-sectional study of private sector administrative workers. *Work*, 51(4), 781–789. <https://doi.org/10.3233/WOR-152025>
- Colleen, R. (2020). Wellbeing Positively Impacts Firm Performance. Retrieved June 29, 2020, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/colleenreilly/2020/06/09/wellbeing-positively-impacts-firm-performance/#58a84efb7cc9>
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5–15. <https://doi.org/10.4013/5291>
- Dellinger, A. B., & Leech, N. L. (2007). Toward a Unified Validation Framework in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309–332. <https://doi.org/10.1177/1558689807306147>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In Y. S. Denzin, N.K. and Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1–28). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. D. & Y. S. Lincoln (Ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Inc.
- DGS. (2020). Perguntas Frequentes. Retrieved June 16, 2020, from <https://covid19.min-saude.pt/category/perguntas-frequentes/>

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E. (2006). *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (E. Diener, Ed.). Springer.
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most People Are Happy. *Psychological Science*, 7(3), 181–185. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9639.1991.tb00167.x>
- DinheiroVivo, & Lusa, A. (2020). Confinamento faz disparar desemprego em março com 52999 novos inscritos.
- Dravigne, A., Waliczek, T. M., Lineberger, R. D., & Zajicek, J. M. (2008). The effect of live plants and window views of green spaces on employee perceptions of job satisfaction. *HortScience*, 43(1), 183–187. <https://doi.org/10.21273/hortsci.43.1.183>
- Dudovskiy, J. (2018). *The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: A Step-by-Step Assistance*.
- Duin, P. A. Van der. (2006). *Qualitative futures research for innovation*. Netherlands: Eburon Academic Publishers.
- Durham, J. (2020). Effects of Long Commutes to Work.
- Elshafei, A.-R. (2017). Six Ways to Make Your Workplace Environment Work For Your Employees. Retrieved December 22, 2019, from Entrepreneur website: <https://www.entrepreneur.com/article/288959>
- Facione, P. A. (1990). Critical Thinking : A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction Executive Summary “ The Delphi Report. *The California Academic Press*, 423(c), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2009.07.002>
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2014). *Marketing Strategy Text and Cases* (6th ed.). South Western Cengage Learning.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *Wellbeing, III*, 1–25. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in

- developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gordon, T. J. (1994). *The Delphi Method in futures research methodology*. AC/UNC Millennium Project.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/17538370910930545>
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252–254. <https://doi.org/10.1177/009207039502300404>
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: a bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185–211. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00094-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00094-7)
- Harris, H. (2018). Organizational Happiness. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, (c), 1–16. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.148>
- Harris, R. (2016). New organisations and new workplaces: Implications for workplace design and management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0026>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*.
- Haynes, B. P. (2007). The impact of the behavioural environment on office productivity. *Journal of Facilities Management*, 5(3), 158–171. <https://doi.org/10.1108/14725960710775045>
- Hedge, A. (2013). Benefits of a proactive office ergonomics program. *Proceedings of the*

- Human Factors and Ergonomics Society*, 536–540.
<https://doi.org/10.1177/1541931213571115>
- Hedge, A., & Puleio, J. (2014). Proactive office ergonomics really works. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society, 2014-Janua*, 482–486.
<https://doi.org/10.1177/1541931214581100>
- Helliwell, J. F., & Huang, H. (2010). How's the job? Well-being and social capital in the workplace. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 205–227.
<https://doi.org/10.1177/001979391006300202>
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M., ... (editors). (2019). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions version 6.0 (updated July 2019)*. Retrieved from www.training.cochrane.org/handbook
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2^a ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Inayatullah, S. (2007). *Questioning the Future: Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation*. Tamsui: Tamkang University.
- Inayatullah, S. (2013). Futures Studies: Theories and Methods. *There's a Future Visions For A Better World - BBVA*, 37–63.
- Isa, K., Damin, Z. A., Jaes, L., Latiff, A. A., Rahman, A. H. A., A'ain, A. K., ... Tenah, S. S. (2019). Domains that lead to happiness at workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 709–715. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1101.0585C19>
- Jairath, N., & Weinstein, J. (1994). The Delphi methodology (Part Two): A useful administrative approach. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 7(4), 7–20.
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9–18.
- Jensen, M. M. (2019). How Your Office Space Impacts Employee Well-Being. Retrieved July 17, 2020, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2019/01/24/how-your-office-space-impacts-employee-wellbeing/#42712c0f64f3>
- Jillson, I. A. (2002). The national drug-abuse policy delphi: progress report and findings to date. *The National Drug-Abuse Policy Delphi: Progress Report and Findings to Date*, 119–154.

- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 38(2), 195–200. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00044-4)
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118–121. <https://doi.org/10.1258/jrsm.96.3.118>
- Kohll, A. (2019). How Your Office Space Impacts Employee Well-Being.
- Kopec, D. A. (2018). *Environmental Psychology for Design*. Nova Iorque: Bloomsbury Publishing Inc.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(3), 46–54. <https://doi.org/10.2307/1250977>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management, 15th Edition*. Pearson Education Limited.
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lindon, D. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (10th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lindstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and Applications*. Boston: Addison-Wesley.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>

- Lusa, A. (2020). Covid-19. Seis em cada 10 pessoas admitem “alguma fricção” familiar durante confinamento, aponta estudo da Deco. Retrieved June 15, 2020, from Expresso website: <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-27-Covid-19.-Seis-em-cada-10-pessoas-admitem-alguma-friccao-familiar-durante-confinamento-aponta-estudo-da-Deco>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Masini, E. (1983). *Visions of Desirable Societies*. Oxford: Pergamon Press.
- McFarland, A. L. (2017). The relationship between the use of green spaces and public gardens in the work place on mental well-being, quality of life, and job satisfaction for employees and volunteers. *HortTechnology*, 27(2), 187–198. <https://doi.org/10.21273/HORTTECH03566-16>
- Meister, J. C. (2019). Survey: What Employees Want Most from Their Workspaces.
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles Del Psicologo*, 37(2), 143–151. <https://doi.org/10.1002/9780470666845.oth1>
- Mohamed, R., & Nor, C. (2013). The relationship between McGregor’s X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715–720.
- Myers, D. G., & Diener, E. (2018). The Scientific Pursuit of Happiness. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 218–225. <https://doi.org/10.1177/1745691618765171>
- Nascimento, F., Pessoa, A., & Wellington, R. (2007). Qualidade De Vida No Trabalho: Uma Questão De Responsabilidade Social. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 587–611.
- Nunes, M., & Souza, A. C. (2012). Endomarketing: os desafios na formação de equipes conscientemente comprometidas. *Revista Científica Da Faculdade de Balsas*, 3(1), 1–15.
- Nworie, J. (2011). Using the Delphi Technique in Educational Technology Research.

- TechTrends*, 55(5), 24–30. <https://doi.org/10.1007/s11528-011-0524-6>
- O'Donnell, M. P. (2000). Health and productivity management: The concept, impact, and opportunity: Commentary to Goetzel and Ozminkowski. *American Journal of Health Promotion*, 14(4), 215–217. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.4.215>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação Da Interrogação à Descoberta Científica* (10th–2014th ed.). Vida Económica.
- Patwa, P. (2019). 11 Perfect Ways How Startups Can Design Their Office And Gain Maximum Productivity. Retrieved December 23, 2019, from Entrepreneur website: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/343024>
- Peczoli, I., & Szabo, G. (1999). Flexible office environment: Psychological and ergonomic requirements for design landscape office. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 7(2), 135–150.
- Pessanha, L. N., Santana, B. C., Porto, U. L., & Dos Reis, T. B. (2019). Endomarketing: Estudo De Caso De Empresa De Comunicação. *Humanas Sociais & Aplicadas*, 9(25), 47–60. <https://doi.org/10.25242/887692520191734>
- Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*, (March 2010). <https://doi.org/10.1002/9780470666845>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4^a ed). Lisboa: Grávida - Publicações, Lda.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>

- Rath, T., & Harther, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. New York: Gallup Press.
- Reis, T. A., Brugnerotto, T. D. R., Sevilha, I. C., Cremonezi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>
- Review, H. B. (2018). *The Workplace Evolution (Pulse Survey)*. Retrieved from <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/microsoft/workplaceevolution.pdf>
- Ribeiro, L. R. (2020). 65% dos trabalhadores quer ficar em teletrabalho, 59% dos patrões concorda. Retrieved June 16, 2020, from Dinheiro Vivo website: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/65-dos-trabalhadores-quer-ficar-em-teletrabalho-59-dos-patroes-concorda/>
- Rodrigues, A. P., & Pinho, J. C. M. R. (2010). Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance: The specific case of local public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(2), 172–192.
- Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*, 61(5), 644–657. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1398844>
- Sauer, G. C., & Rodriguez, S. Y. S. (2014). Da Qualidade de Vida à Qualidade de Vida no Trabalho: Um Resgate Histórico e Prático. *Revista de Psicologia Da IMED*, 6(2), 98–106. <https://doi.org/10.18256/2175-5027/psico-imed.v6n2p98-106>
- Scheele, D. S. (2002). Reality construction as a product of Delphi interaction. In H. A. L. & M. Turoff (Ed.), *The Delphi method: Techniques and applications*, (pp. 35–67). Boston, MA: Addison-Wesley.
- Schirmeister, R., & Limongi-França, A. (2012). A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais The Quality of Life at Work: Relationships with Organizational Commitment in Teams of Several Forms of Employment Contract. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 283–298. Retrieved from <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>

- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sirota, D., Mischkind, L., & Meltzer, M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Wharton School Publishing.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6 (1), 1–21.
- Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Mateo, C. (2018). Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work*, 61(2), 313–325. <https://doi.org/10.3233/WOR-182802>
- Sousa, A., Proulx, M. J., Jicol, C., & Esenkaya, T. (2018). The Psychology of Workplace Design. *Conscious Cities Anthology*, (1). <https://doi.org/10.33797/ccj.05.04>
- Sousa, J., & Rodrigues, R. G. (2014). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 81–104. Retrieved from <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcnm/article/view/34/20>
- Thangaratinam, S., & Redman, C. W. (2005). The delphi technique. *Obstetrician & Gynaecologist*, 7(2), 120–125.
- Varghese, S., & Jayan, C. (2013). Guru journal of behavioral and social sciences quality of work life : A dynamic multidimensional construct at work place – Part II. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(2), 91–104.
- Veitch, J. A. (2011). Workplace design contributions to mental health and well-being. *Healthcare Papers*, 11(SPEC. ISSUE), 38–46. <https://doi.org/10.12927/hcpap.2011.22409>
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97–108. <https://doi.org/10.3763/asre.2008.5114>
- Vischer, J., & Wifi, M. (2015). The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work. In O. N. Ghozlane Fleury-Bahi, Enric Pol (Ed.), *Handbook of Environmental Psychology and*

- Quality of Life Research*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31416-7>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*. JAI Press Inc.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- WHO. (1994). Development of the WHOQOL: Rationale and Current Status. *International Journal of Mental Health*, 23(3), 24–56. <https://doi.org/10.1080/00207411.1994.11449286>
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought* (4th ed.). New York: Wiley.
- Zanella, G. (2016). Felicidade no Trabalho: Fatores Influenciadores no Desempenho Organizacional e Operacional. *Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba*, 7(1), 59–66. Retrieved from <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/acbs>

ANEXOS

Anexo A – Abstract submetido para validação do 2nd International Congress of Health and Well-Being Intervention 2021

2nd International Congress of Health and Well-being Intervention, on June 5 and 6, 2020, Instituto Piaget University Campus of Viseu



Os escritórios do futuro e a felicidade organizacional: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Introdução: A satisfação e o bem-estar laboral são fatores fulcrais para a competitividade e sucesso das organizações e têm vindo a ser reenquadradas no construto da felicidade organizacional (FO) (Fisher, 2010; Harris, 2018). Por seu turno, as condições físicas de um espaço de trabalho afetam a saúde física e mental dos trabalhadores e os seus impactos têm vindo a ser estudados de forma multidisciplinar (Veitch, 2011).

Objectivos: Este estudo visa apurar as características dos espaços de trabalho/OfficeSpaces/Escritórios que impactam a FO, relatadas pelas ciências.

Métodos: Optou-se pela 'State-of-the-art review' (Grant & Booth, 2009), usando a Scopus e a pergunta de investigação (PI): 'Quais as características e elementos físicos dentro e fora do escritório que influenciam a felicidade organizacional'. As palavras-chave foram: bem-estar, satisfação no trabalho, escritório e felicidade organizacional (português e Inglês). Foram incluídos artigos científicos desde sempre, com revisão de pares e a nível mundial e excluídos livros, teses outras línguas e publicações que não respondiam à PI.

Resultados: Emergiram 50 publicações contudo apenas 13 respondiam à PI e após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram incluídas 4 publicações. As principais conclusões são: (a) o ruído e os elementos móveis do escritório são os parâmetros de maior insatisfação, comprometendo a concentração e trabalho mental produtivo além da alta incompatibilidade ergonómica; (b) a luz natural é um fator central para o bem-estar em estudos de autorrelato, (c) a presença de plantas vivas dentro do escritório torna os colaboradores felizes, (d) a temperatura é um fator importante na satisfação e interfere diretamente a produtividade.

Conclusão: A investigação foca as tipologias de escritórios ou elementos isolados e existem poucos estudos sobre outros componentes como música, cores/semiótica, openspace, escritórios moveis/flexíveis, componentes Digitais, entre outros e urge avançar com a investigação e intervenção em saúde ocupacional (Araújo, Ferreira & Fernandes, 2016).

Acknowledgements:

Keywords: *Felicidade Organizacional, Bem-estar no Trabalho, Workplace, Escritório, espaços de trabalho*

References:

- Araújo, P., Ferreira, M. & Fernandes, R. (2016). Occupational health of healthcare providers: An organizational climate study in Residential Structures for the Elderly. *Millenium Journal of Education, Technologies, and Health*, 223-234.
- Coelho, D., Tavares, C., Lourenço, M., & Lima, T. (2015). Working conditions under multiple exposures: A cross-sectional study of private sector administrative workers. *Work*, 51(4), 781–789. <https://doi.org/10.3233/WOR-152025>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *Wellbeing*, III, 1–25. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Grant, M., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*(26), 91-108
- Vischer, J., & Wifi, M. (2015). The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work. In O. N. Ghazlane Fleury-Bahi, Enric Pol (Ed.), *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31416-7>

Anexo B - Confirmação de apresentação do artigo referente ao abstract submetido no 2nd International Congress of Health and Well-Being Intervention 2021

ICHWBI 2021 - Decision of the scientific commission/Decisión del comité científico/Decisão da comissão científica - abstract 081 Caixa de entrada x



healthwellbeingcongress
para mim, Patrícia ▾

16/07/2020, 23:07 (há 4 dias) ☆ ↶ ⋮

inglês ▾ > português ▾ Traduzir mensagem Desativar para mensagens em: inglês x

Dear Author | Querido autor | Caro(a) autor(a),

It is our pleasure to inform you that the abstract entitled | Es un placer informarle que el resumen titulado | É o nosso prazer de informar que o resumo intitulado:

081. Os escritórios do futuro e a felicidade organizacional: Uma Revisão Sistemática da Literatura

has been accepted for presentation at the | ha sido aceptado para ser presentado en el | foi aceite para ser apresentado no) International Congress of Health and Well-being Intervention 2021.

Your participation can take the following format | la participación puede tomar la siguiente forma | Sua participação pode assumir o seguinte formato:

2. Poster presentation | Presentación de E-Poster | Apresentação de E-Póster

The final detailed program of the presentations will be published on the Congress website until May 07, 2021 | El programa detallado final de las presentaciones se publicará en el sitio web del Congreso hasta el 07 de mayo de 2021 | O programa detalhado final das apresentações serão publicadas no site do Congresso até o dia 07 de Maio de 2021.

If there are proposals for changes to the content of the abstract by the reviewers, we request that you send the revised abstract by the deadline of 20 April 2021 | Si los revisores proponen cambios en el contenido del resumen, le solicitamos que envíe el resumen revisado antes de la fecha límite del 20 de abril de 2021 | Se houver propostas de alterações do conteúdo do resumo por parte dos revisores, solicitamos o seu reenvio do resumo revisto até o prazo de 20 de Abril de 2021.

In the meantime, it is extremely important that all authors take note of the aspects contained in the attached document | Mientras tanto, es extremadamente importante que todos los autores tomen nota de los aspectos contenidos en el documento adjunto, donde en la última página está la plantilla del resumen final que se enviará, con el nombre de los autores y la afiliación en el documento que se enviará | Enquanto isso, é extremamente importante que todos os autores tomem nota dos aspetos contidos no documento anexo, onde na última página está o template do abstract final a ser enviado, com o nome dos autores e filiação no documento a ser enviado.

Important deadlines | Plazos importantes | Datas importantes

- Deadline for registration | Fecha límite de inscripción | Registo de pelo menos um autor – March 26, 2021

- Deadline for authors sending the final document | Fecha límite para que los autores envíen el documento final | Envio do documento final pelos autores: April 20, 2021

<https://healthwellbeingcongress.ipiaget.org/registration/>

The proof of registration must be sent to [email servicos.academicos@viseu.ipiaget.pt](mailto:servicos.academicos@viseu.ipiaget.pt) as soon as possible after registration | El comprobante de registro debe enviarse a correo electrónico servicos.academicos@viseu.ipiaget.pt lo antes posible después del registro | O comprovativo de inscrição deve ser enviado para o [email servicos.academicos@viseu.ipiaget.pt](mailto:servicos.academicos@viseu.ipiaget.pt) com a maior brevidade possível após inscrição)

We take the opportunity to wish a great week and see you soon in Viseu | Aprovechamos la oportunidad para desear una gran semana y nos vemos pronto en Viseu | Aproveitamos para desejar uma ótima semana e vemo-nos em breve em Viseu,

Best regards | Saludos cordiales | Cordiais Saudações,

Looking forward to seeing you soon in Viseu | Esperamos verte pronto en Viseu | Vemo-nos em breve em Viseu

Gustavo Desouza – PhD.; Msc; PT
Professor of the Piaget Institute of Viseu

--
Organizing Committee

Anexo C - Relatório Scopus com extração de publicações da Revisão Sistemática

Scopus

Documents

Export Date: 12 Dec 2019

Search: (TITLE:ABS-KEY(workplace) AND TITLE:ABS-KEY(well-being)) OR T...

- 1) Leavitt, K., Barnes, C.M., Watkins, T., Wagner, D.T.
[From the Bedroom to the Office: Workplace Spillover Effects of Sexual Activity at Home](#)
(2019) Journal of Management, 45 (3), pp. 1173-1192. Cited 2 times.
DOI: 10.1177/0149206317698022

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 2) Newsham, G.R., Veitch, J.A., Zhang, M.Q.N., Galassi, A.D.
[Comparing better building design and operation to other corporate strategies for improving organizational productivity: a review and synthesis](#)
(2019) Intelligent Buildings International, .
DOI: 10.1080/17508975.2019.1588700

Document Type: Article
Publication Stage: Article in Press
Source: Scopus

- 3) Hall, S.S., Mills, D.S.
[Taking dogs into the office: A novel strategy for promoting work engagement, commitment and quality of life](#)
(2019) Frontiers in Veterinary Science, 6 (APR), art. no. 138, .
DOI: 10.3389/fvets.2019.00138

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus

- 4) Berthelsen, H., Muhonen, T., Toivanen, S.
[What happens to the physical and psychosocial work environment when activity-based offices are introduced into academia?](#)
(2018) Journal of Corporate Real Estate, 20 (4), pp. 230-243. Cited 2 times.
DOI: 10.1177/1043986218788022

4)

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy

Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.



Scopus

[Exploring the co-benefits of urban green infrastructure improvements for businesses and workers' well-being](#)
(2018) Area, 50 (1), pp. 126-135. Cited 1 time.

- 8) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85026768623&doi=10.1111/2area.12361&partnerID=40&md5=5ed0c81d011111area.12361](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 9) Omerbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A., Lindström, A.
[The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being](#)
(2018) Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 44 (3), pp. 330-334. Cited 2 times.

- 9) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046402647&doi=10.5271/2fjweh.3707&partnerID=40&md5=7a3eb5d0105271qjweh.3707](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus

- 10) Soriano, A., Kozusznik, M.W., Peiró, J.M., Mateo, C.
[Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter!](#)
(2018) Work, 61 (2), pp. 313-325. Cited 2 times.

- 10) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85056411680&doi=10.3233/WOR-182802&partnerID=40&md5=e4b9d0103233WOR-182802](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 11) Bora, S., Chatterjee, A., Chakrabarti, D.
[An ergonomic intervention approach to improve office workspace for policewomen in Assam, India](#)
(2018) Advances in Intelligent Systems and Computing, 605, pp. 318-325.

- 11) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85021726160&doi=10.1007/978-3-319-60828-0_32&partnerID=40&md5=1007978-3-319-60828-0_32](#)

Document Type: Conference Paper
Publication Stage: Final

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy

Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.



Scopus

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042017075&doi=10.1108/2JUCRE-06-2017-0017&partnerID=40&md5=10.1108/2JUCRE-06-2017-0017](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 5) Frey, J.J.
[Professional loneliness and the loss of the doctors' dining room](#)
(2018) Annals of Family Medicine, 16 (5), pp. 461-463. Cited 4 times.

- 5) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85053358793&doi=10.1370/2falm.2284&partnerID=40&md5=02fa233d010.1370/2falm.2284](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus

- 6) Marin, U.B., Peeters, M.C.W., Taris, T.W.
[Correlates of procrastination and performance at work: The role of having 'good fit'](#)
(2018) Journal of Prevention and Intervention in the Community, 46 (3), pp. 228-244. Cited 2 times.

- 6) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85050458436&doi=10.1080/210852352.2018.1470187&partnerID=40&md5=10852352.2018.1470187](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus

- 7) Rolfs, L., Eklund, J., Jahncke, H.
[Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office](#)
(2018) Ergonomics, 61 (5), pp. 644-657. Cited 16 times.

- 7) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85034248562&doi=10.1080/210140139.2017.1398844&partnerID=40&md5=10800140139.2017.1398844](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus

- 8) Cinderby, S., Bagwell, S.

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy

Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.



Scopus

Source: Scopus

- 12) Garland, E., Watts, A., Doucette, J., Foley, M., Generat, A., Sanchez, S.
[Stand Up to Work: assessing the health impact of adjustable workstations](#)
(2018) International Journal of Workplace Health Management, 11 (2), pp. 85-96. Cited 1 time.

- 12) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046434816&doi=10.1108/2fjwhm-10-2017-0078&partnerID=40&md5=10.1108/2fjwhm-10-2017-0078](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 13) Richardson, A., Potter, J., Paterson, M., Harding, T., Tyler-Merrick, G., Kirk, R., Reid, K., McChesney, J.
[Office design and health: A systematic review](#)
(2017) New Zealand Medical Journal, 130 (1467), pp. 39-49. Cited 4 times.

- 13) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85038641671&partnerID=40&md5=c4aa3a53d472d711b73eb1ba57756c010.1108/2fjwhm-10-2017-0078](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 14) Oates, J., Jones, J., Drey, N.
[Subjective well-being of mental health nurses in the United Kingdom: Results of an online survey](#)
(2017) International Journal of Mental Health Nursing, 26 (4), pp. 391-401. Cited 11 times.

- 14) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85005865040&doi=10.1111/2fjnm.12263&partnerID=40&md5=f63f9b78d010.1111/2fjnm.12263](#)

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

- 15) Wohlers, C., Hertel, G.
[Choosing where to work at work-towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices](#)
(2017) Ergonomics, 60 (4), pp. 467-486. Cited 40 times.

- 15) [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84979017443&doi=10.1080/210140139.2016.1188220&partnerID=40&md5=10800140139.2016.1188220](#)

Document Type: Review
Publication Stage: Final

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy

Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.



Scopus

- Source: Scopus
- 16) McFarland, A.L.
[The relationship between the use of green spaces and public gardens in the work place on mental well-being, quality of life, and job satisfaction for employees and volunteers](#)
(2017) HortTechnology, 27 (2), pp. 187-198. Cited 2 times.
 - 16) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-8501915888&doi=10.21273%2HORTTECH03566-16&partnerID=40&DOI: 10.21273%2HORTTECH03566-16>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus
 - 17) Van Hooft, A., De Witte, H.
[Job satisfaction and performance in open offices: The role of distraction and perceived control](#)
(2017) Gedrag en Organisatie, 30 (1), pp. 25-51.
 - 17) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85019864077&partnerID=40&md5=8314cda7b276e2809130e8aa3c9d>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 18) Kitayama, S., Akutsu, S., Uchida, Y., Cole, S.W.
[Work, meaning, and gene regulation: Findings from a Japanese information technology firm](#)
(2016) Psychoneuroendocrinology, 72, pp. 175-181. Cited 17 times.
 - 18) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84978217212&doi=10.1016%2F%2Fpsychoneu.2016.07.004&partnerID=40&DOI: 10.1016%2F%2Fpsychoneu.2016.07.004>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 19) Danielsson, C.B.
[Office type's association to employees' welfare: Three studies](#)
(2016) Work, 54 (4), pp. 779-790. Cited 2 times.
 - 19) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84985912255&doi=10.3233%2FWOR-162361&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.3233%2FWOR-162361>

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

- DOI: 10.1097/PHH.0000000000000317
- Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 24) MacEwen, B.T., MacDonald, D.J., Burr, J.F.
[A systematic review of standing and treadmill desks in the workplace](#)
(2015) Preventive Medicine, 70, pp. 50-58. Cited 69 times.
 - 24) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84914126549&doi=10.1016%2F%2Fypmed.2014.11.011&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.1016%2F%2Fypmed.2014.11.011>
Document Type: Review
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 25) Coelho, D.A., Tavares, C.S.D., Lourenço, M.L., Lima, T.M.
[Working conditions under multiple exposures: A cross-sectional study of private sector administrative workers](#)
(2015) Work, 51 (4), pp. 781-789. Cited 10 times.
 - 25) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84938685094&doi=10.3233%2FWOR-150205&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.3233%2FWOR-150205>
Document Type: Conference Paper
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 26) Gray, T., Birrell, C.
[Are biophilic-designed site office buildings linked to health benefits and high performing occupants?](#)
(2014) International Journal of Environmental Research and Public Health, 11 (12), pp. 12204-12222. Cited 12 times.
 - 26) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84912569519&doi=10.3390%2Fijerph111212204&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.3390%2Fijerph111212204>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus
 - 27) Nieuwenhuis, M., Knight, C., Postmes, T., Haslam, S.A.

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

- Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 20) Nijp, H.H., Beckers, D.G.J., van de Voorde, K., Geurts, S.A.E., Kompier, M.A.J.
[Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes](#)
(2016) Chronobiology International, 33 (6), pp. 604-618. Cited 16 times.
 - 20) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84969849742&doi=10.3109%2F07420528.2016.1167731&partnerID=40&DOI: 10.3109%2F07420528.2016.1167731>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus
 - 21) Sulaiman, N.S., Choo, W.Y., Mat Yassin, A.R., Van Laar, D., Chinna, K., Majid, H.A.
[Assessing quality of working life among Malaysian workers](#)
(2015) Asia-Pacific Journal of Public Health, 27, pp. 945-1005. Cited 1 time.
 - 21) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84944339168&doi=10.1177%2F1010539515583331&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.1177%2F1010539515583331>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 22) Chancellor, J., Layous, K., Lyubomirsky, S.
[Recalling Positive Events at Work Makes Employees Feel Happier, Move More, but Interact Less: A 6-Week Randomized Controlled Intervention at a Japanese Workplace](#)
(2015) Journal of Happiness Studies, 16 (4), pp. 871-887. Cited 14 times.
 - 22) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84934439044&doi=10.1007%2F10902-014-9538-z&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.1007%2F10902-014-9538-z>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 23) Liss-Levinson, R., Bharthapudi, K., Leider, J.P., Sellers, K.
[Loving and leaving public health: Predictors of intentions to quit among state health agency workers](#)
(2015) Journal of Public Health Management and Practice, 21, pp. S91-S101. Cited 23 times.
 - 23) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84938872515&doi=10.1097%2FPHH.0000000000000317&partnerID=40&DOI: 10.1097%2FPHH.0000000000000317>

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

- [The relative benefits of green versus lean office space: Three field experiments](#)
(2014) Journal of Experimental Psychology: Applied, 20 (3), pp. 199-214. Cited 44 times.
- 27) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84906886170&doi=10.1037%2Fhap0000024&partnerID=40&md5=3883bDOI: 10.1037%2Fhap0000024>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 28) Hedge, A., Puleio, J.
[Proactive office ergonomics really works](#)
(2014) Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society, 2014-January, pp. 482-486. Cited 1 time.
 - 28) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84957676885&doi=10.1177%2F1541931214581100&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.1177%2F1541931214581100>
Document Type: Conference Paper
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 29) Chim, J.M.
[The FITS model office ergonomics program: a model for best practice](#)
(2014) Work (Reading, Mass.), 48 (4), pp. 495-501. Cited 4 times.
 - 29) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84973434300&doi=10.3233%2FWOR-131806&partnerID=40&md5=c4bdDOI: 10.3233%2FWOR-131806>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
 - 30) Hedge, A.
[Benefits of a proactive office ergonomics program](#)
(2013) Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society, pp. 536-540. Cited 2 times.
 - 30) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84889799815&doi=10.1177%2F1541931213571115&partnerID=40&md5=1c721DOI: 10.1177%2F1541931213571115>
Document Type: Conference Paper
Publication Stage: Final
Source: Scopus

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

- 31) Newsham, G.R., Birt, B.J., Arsenault, C., Thompson, A.J.L., Velch, J.A., Mancini, S., Galassi, A.D., Gover, B.N., MacDonald, I.A., Burns, G.J.
[Do green buildings have better indoor environments? New evidence](#)
(2013) Building Research and Information, 41 (4), pp. 415-434. Cited 76 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878578301&doi=10.1080%2F09613218.2013.789951&partnerID=40&DOI=10.1080%2F09613218.2013.789951>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 32) Rubin, B.A., Spivack, A.J.
[Thinking outside the office: The impact of virtual work on creative workers' attitudes](#)
(2012) Virtual Work and Human Interaction Research, pp. 59-77. Cited 1 time.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84898199264&doi=10.4018%2F978-1-4666-0963-1.ch004&partnerID=40&DOI=10.4018%2F978-1-4666-0963-1.ch004>

Document Type: Book Chapter
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 33) Lottrup, L., Stigsdatter, U.K., Meilby, H., Corazon, S.S.
[Associations between use, activities and characteristics of the outdoor environment at workplaces](#)
(2012) Urban Forestry and Urban Greening, 11 (2), pp. 159-168. Cited 16 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84859483963&doi=10.1016%2Fj.ufug.2011.12.006&partnerID=40&md5=DOI:10.1016%2Fj.ufug.2011.12.006>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 34) Murphy, G.T., Alder, R., Mackenzie, A., Cook, A., Maddalena, V.
[Research to Action: an evaluation](#)
(2012) Nursing leadership (Toronto, Ont.), 25 Spec No 2012, pp. 21-32. Cited 1 time.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84864390294&partnerID=40&md5=4e1def4833f6c7a8dc6221c1de345f1>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 35) Fida, R., Gualandri, M., Avallone, F.

Scopus

- [Organizational wellbeing and psychosocial risk factors in a sample of Italian Public Administration work environments \[Article\]\(Benessere organizzativo e rischi psicosociali in un campione di amministrazioni pubbliche italiane\)](#)
(2011) Medicina del Lavoro, 102 (5), pp. 417-427. Cited 3 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84855375001&partnerID=40&md5=8d1a7469556171e94ce54ce5aca383>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 36) Knight, C., Haslam, S.A.
[Your place or mine? organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being](#)
(2010) British Journal of Management, 21 (3), pp. 717-735. Cited 39 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77955612408&doi=10.1111%2F1467-8551.2009.00683.x&partnerID=40&DOI=10.1111%2F1467-8551.2009.00683.x>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 37) Seymour, A., Dupré, K.
[Advancing employee engagement through a healthy workplace strategy](#)
(2008) Journal of Health Services Research and Policy, 13 (SUPPL. 1), pp. 35-40. Cited 10 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-41649109774&doi=10.1258%2Fj.hsrp.2007.007031&partnerID=40&md5=DOI:10.1258%2Fj.hsrp.2007.007031>

Document Type: Review
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 38) Wells, M.M., Thelen, L., Ruark, J.
[Workspace personalization and organizational culture: Does your workspace reflect you or your company?](#)
(2007) Environment and Behavior, 39 (5), pp. 616-634. Cited 32 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-34548614857&doi=10.1177%2F0013916506295602&partnerID=40&md5=DOI:10.1177%2F0013916506295602>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

- 39) Shin, W.S.
[The influence of forest view through a window on job satisfaction and job stress](#)
(2007) Scandinavian Journal of Forest Research, 22 (3), pp. 248-253. Cited 70 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-83424857779&doi=10.1080%2F02827580701262733&partnerID=40&md5=DOI:10.1080%2F02827580701262733>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 40) Kristensen, T.S.
[Intervention studies in occupational epidemiology](#)
(2005) Occupational and Environmental Medicine, 62 (3), pp. 205-210. Cited 133 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-14544293554&doi=10.1136%2F0em.2004.016097&partnerID=40&md5=DOI:10.1136%2F0em.2004.016097>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus
- 41) de Croon, E.M., Sluiter, J.K., Kuijer, P.P.F.M., Frings-Dresen, M.H.W.
[The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature](#)
(2005) Ergonomics, 48 (2), pp. 119-134. Cited 189 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-12544253831&doi=10.1080%2F00140130512331319409&partnerID=40&DOI=10.1080%2F00140130512331319409>

Document Type: Review
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 42) Thøgersen-Ntoumani, C., Fox, K.R.
[Physical activity and mental well-being typologies in corporate employees: A mixed methods approach](#)
(2005) Work and Stress, 19 (1), pp. 50-67. Cited 20 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-20144378468&doi=10.1080%2F02678370500084409&partnerID=40&md5=DOI:10.1080%2F02678370500084409>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

- 43) Faragher, E.B., Cooper, C.L., Cartwright, S.
[A shortened stress evaluation tool \(ASSET\)](#)
(2004) Stress and Health, 20 (4), pp. 189-201. Cited 76 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-6344240434&doi=10.1002%2Fsmi.1010&partnerID=40&md5=a12213195DOI:10.1002%2Fsmi.1010>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 44) Leather, P., Beale, D., Sullivan, L.
[Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace](#)
(2003) Journal of Environmental Psychology, 23 (2), pp. 213-222. Cited 117 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0037497098&doi=10.1016%2F0272-4944%2F00082-8&partnerID=40&DOI=10.1016%2F0272-4944%2F00082-8>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 45) Sjögren-Rönkä, T., Ojanen, M.T., Leskinen, E.K., Mustalampi, S.T., Mäkkä, E.A.
[Physical and psychosocial prerequisites of functioning in relation to work ability and general subjective well-being among office workers](#)
(2002) Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 28 (3), pp. 184-190. Cited 63 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-003598858&doi=10.5271%2Fsjweh.663&partnerID=40&md5=8be3b7ccDOI:10.5271%2Fsjweh.663>

Document Type: Article
Publication Stage: Final
Access Type: Open Access
Source: Scopus
- 46) Gjerdengen, D., McGovern, P., Bekker, M., Lundberg, U., Williamson, T.
[Women's work roles and their impact on health, well-being, and career: Comparisons between the United States, Sweden, and the Netherlands](#)
(2000) Women and Health, 31 (4), pp. 1-20. Cited 111 times.
https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0034538293&doi=10.1300%2FJ013v31n04_01&partnerID=40&md5=6dfeDOI:10.1300%2FJ013v31n04_01

Document Type: Article
Publication Stage: Final

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

Source: Scopus

- 47) McMurray, J.E., Linzer, M., Konrad, T.R., Douglas, J., Shugerman, R., Nelson, K.
[The work lives of women physicians: Results from the physician work life study](#)
(2000) Journal of General Internal Medicine, 15 (8), pp. 372-380. Cited 283 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0033920321&doi=10.1046%2F1525-1497.2000.9908009.x&partnerID=4DOI: 10.1046/j.1525-1497.2000.9908009.x>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 48) Peczoli, Iren, Szabo, Gyula
[Flexible office environment: Psychological and ergonomic requirements for design landscape office](#)
(1999) Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 7 (2), pp. 135-150. Cited 1 time.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0033283181&partnerID=40&md5=6d269cf3b5aa3cb6f4c5ce6e5c6387>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 49) Daley, A.J., Parfitt, G.
[Good health - Is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club](#)
(1996) Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69 (2), pp. 121-134. Cited 48 times.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-00305147598&doi=10.1111%2F12044-8325.1996.tb00604.x&partnerID=4DOI: 10.1111/j.12044-8325.1996.tb00604.x>
Document Type: Article
Publication Stage: Final
Source: Scopus
- 50) Aston, J., Lavery, J.
[The health of women in paid employment: Effects of quality of work role, social support and cynicism on psychological and physical well-being](#)
(1993) Women and Health, 20 (3), pp. 1-26. Cited 15 times.
https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0027365668&doi=10.1300%2FJ013v20n03_01&partnerID=40&md5=298DOI: 10.1300/J013v20n03_01
Document Type: Article
Publication Stage: Final

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Scopus

Source: Scopus

Search: (TITLE-ABS-KEY(workplace) AND TITLE-ABS-KEY(well-being) OR TITLE-ABS-KEY(wellbeing) AND TITLE-ABS-KEY(happiness) OR TITLE-ABS-KEY(job satisfaction) AND TITLE-ABS-KEY(office))

ELSEVIER

Terms and conditions Privacy policy
Copyright © 2019 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. RELX Group™

Anexo D - Convite base para participação no Painei Delphi

Exmo Sr^o/a Dr^o/a (nome do/a especialista),

Espero que esta mensagem o/a encontre bem de saúde, dado o panorama atual nacional.

Estou a contactá-lo/a, pois no âmbito da minha investigação de Mestrado e, após pesquisas no mercado, identifiquei-o como um dos Experts dos quais eu gostaria de obter opinião, e por isso, gostaria de lhe fazer esse convite.

A minha dissertação está relacionada com os escritórios do futuro com enfoque nos que promovem a felicidade organizacional, utilizando o Método Delphi (painel de experts de múltiplas áreas de especialização em torno de uma temática, desenvolvido usualmente em 2 a 3 rondas de forma a obter uma resposta sobre o FUTURO de determinado assunto).

Após alguma pesquisa venho então convidá-lo/a como Expert na área da Arquitetura, que considero um dos pontos fulcrais. O seu contributo passa por uma breve (5 a 10 minutos) resposta neste questionário de apenas 2 perguntas: <https://forms.gle/UFtrnY13b6db3sVx5>

ID para formulário: X

Nesta primeira ronda precisamos recolher as respostas de todos os especialistas até ao dia 13 de Maio. Podemos contar consigo?

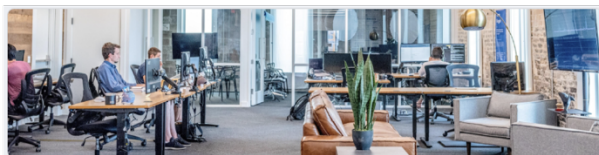
A supervisora desta dissertação de mestrado é a Professora Doutora Patrícia Araújo, cujos contactos encontra abaixo, caso desejo obter algum esclarecimento institucional.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade e ficamos a aguardar uma resposta da sua parte. Qualquer questão, disponha em contactar-me via Tel. 934089101.

Os melhores cumprimentos e votos de boa semana,

Sara Martinho, Mestranda em Gestão de Marketing Interno

Anexo E - Questionário Ronda I Delphi



O escritório do futuro e a felicidade organizacional

Caro(a) Especialista,

Esta investigação com fins académicos visa estimar cenários de como serão os escritórios do futuro com enfoque nos que promovem FELICIDADE ORGANIZACIONAL, usando o MÉTODO Delphi (Painel de Experts).

Adiante terá a opção de escolher ANONIMATO. Usualmente este tipo de estudos FOCADOS NO FUTURO (Future Research Methods) tem várias rondas, portanto gostaríamos de contar consigo numa segunda ronda em que devolveremos os resultados e pediremos novo contributo.

Estamos disponíveis para esclarecer dúvidas sobre este estudo através do email: workplaceefelicidade@gmail.com

Obrigada desde já pela sua participação!

Sara Martinho
Mestrado em Gestão de Marketing - IPAM
(Supervisão de mestrado, PhD Patrícia Araújo)

Declaro que fui informado/a acerca dos objetivos do estudo. Foi-me garantida CONFIDENCIALIDADE (se eu assim o pretender). Aceito participar de livre vontade. Sei que posso recusar ou, a qualquer momento, interromper a participação. Compreendi a informação que me foi dada e fui informado/a sobre como esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir.

☐ Li e aceito as condições deste estudo

[Seguinte](#)

Dados sociodemográficos

Nesta secção, pedimos que nos forneça alguns dados informativos sobre si. Estes dados não serão tratados individualmente, apenas estatisticamente de forma agrupada.

1. ID fornecido pelo moderador *

A sua resposta

2. Cargo/Categoria Profissional *

A sua resposta

3. Área e grau de formação (ou outros dados sobre a sua expertise) *

A sua resposta

4. Número de anos de experiência profissional na sua área de especialização *

A sua resposta

5. Pretende que o seu NOME seja revelado no estudo? (Note: Caso seja do seu interesse promover não só o seu nome mas o nome da SUA EMPRESA, por favor indique-nos esse desejo!) *

☐ Sim

☐ Não

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

1ª Ronda de questões

- Pedimos que responda tendo como foco NA SUA ÁREA de ESPECIALIDADE;

- Não existe limite de CARACTERES nem limite de TEMPO, por favor dê-nos o seu contributo livremente;

- Entrarão neste estudo especialistas das áreas: Arquitetura, Design de Interiores, Ergonomia, Gestão de Marketing Interno, Psicologia da Saúde Ocupacional/Felicidade Organizacional, Arquitetura, Consultoria de espaços e Feng Shui.

6. Na sua área de especialização, quais os Pilares, Filosofias ou Componentes essenciais dos escritórios (OfficeSPACE) do FUTURO que promovem a felicidade organizacional? *

A sua resposta

7. Considerando a Felicidade Organizacional, em que direção pensa que irão evoluir os Espaços físicos LABORAIS (apenas escritórios)? Que cenários a nível MUNDIAL e, mais especificamente a nível NACIONAL? *

A sua resposta

8. Tem CONTRIBUTOS adicionais? Se sim, por favor, deixe-nos as suas reflexões, conselhos, sugestões etc! (Quer da sua experiência profissional, das suas leituras, reflexões e estudos que tenha consultado, opiniões, etc) *

A sua resposta

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Mais uma vez, MUITO OBRIGADA e até já!

A sua participação é FUNDAMENTAL para esta investigação!

Após a análise de dados de todas as respostas dos EXPERTS contactaremos todos para a 2ª RONDA!

Pode contactar-nos através do e-mail workplaceefelicidade@gmail.com, sempre que necessitar!

[Anterior](#)

[Submeter](#)

Anexo F - Respostas dos especialistas da Ronda I Delphi

Questão	6. Na sua área de especialização, quais os Pilares, Filosofias ou Componentes essenciais dos escritórios (OfficeSPACE) do FUTURO que promovem a felicidade organizacional?
Respostas	<p>E1 - Escritórios "open-space" com mobiliário flexível (mesas de trabalho que se possam movimentar e adaptar à fisionomia do utilizador) que proporcione o trabalho colaborativo.</p> <p>E2 - Iluminação, qualidade do ar e temperatura, stresse electromagnético, poluição sonora, conforto, disposição do mobiliário e cores</p> <p>E3 - Ambientes alternativos e confortáveis que permitam a convivência e a troca de ideias e de experiências entre as pessoas durante o horário de trabalho.</p> <p>E4 - Sustentabilidade Social, Ergonomia Participativa, Flexibilidade Laboral, Desenvolvimento individual de Competências suportado pela organização</p> <p>E5 - A flexibilidade foi e continua a ser a base de qualquer espaço para escritórios bem desenhado. A adaptabilidade dos espaços pode ir ao encontro das necessidades (as quais alteram com grande velocidade) e criar as melhores condições para o trabalho.</p> <p>E6 - Abertura, flexibilidade, digitalização, transparência</p> <p>E7 - Neste teletrabalho acabamos por não interromper o trabalho estando este em constante contínuo com apenas algumas horas de sono pelo meio. Neste caso concreto não é o que se pretende para uma Felicidade Organizacional. Mas também não é o que se verifica presentemente, na maior parte, dos espaços comuns de trabalho. Também estes muito compartimentados onde os líderes quase segregam os colaboradores, sendo estes, por vezes, retidos em cubículos em permanente isolamento. Pelo contrário devem ser ergonómicos, bem conectados e desenhados para facilitar a interação e a conectividade. São necessários espaços colaborativos que permitam as equipas, pequenas ou grandes, reunirem, discutirem, resolverem problemas e criarem soluções. O espaço de trabalho deve incluir elementos com cores, texturas, qualidade do ar e ergonomia para proporcionar toda a comodidade. As equipas devem ter opções de ambiente onde este espaço proporcione e fomente um estilo de vida saudável. A qualidade do ar é outro aspeto importante, pois o aumento do dióxido de carbono e outros gases nocivos causam queda de concentração e uma consequente redução de produtividade. É necessário, pois, que os espaços permitam a circulação das pessoas e evitem que estas permaneçam horas seguidas sentadas à frente de uma secretária ou computador. A iluminação emitida pela luz solar é alterada com as várias horas do dia, bem como com as estações do ano. Isto são fatores fundamentais para que seja mantido o ritmo biológico. Assim através da inteligência artificial este fator deveria ser considerado para criar uma iluminação artificial que funcionasse de igual modo.</p> <p>E8 - Normalmente as empresas com uma Cultura Organizacional forte, verdadeira e bem estabelecida têm mais facilidade em engajar seus colaboradores. Além disso, destaco o fato de ter um propósito que inspire as pessoas como fundamental. Hoje, todos querem sentir que seu trabalho contribui para algo maior e isso terá cada vez mais influência na felicidade.</p> <p>E9 - Organização, gestão do tempo, e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.</p>
Questão	7. Considerando a Felicidade Organizacional, em que direção pensa que irão evoluir os Espaços físicos LABORAIS (apenas escritórios)? Que cenários a nível MUNDIAL e, mais especificamente a nível NACIONAL?
Respostas	E1 - Os espaços laborais terão de evoluir para uma maior flexibilidade e adaptabilidade ao trabalho colaborativo. Terão de ser áreas de trabalho que permitam que as pessoas trabalhem em conjunto e interativamente (painéis

	<p>interativos que proporcionem o trabalho colaborativo com pessoas em teletrabalho), com áreas de lazer e com mobiliário informal.</p> <p>E2 - Home office</p> <p>E3 - Tanto em nível mundial, quanto nacional, os ambientes se tornarão cada vez mais simples, confortáveis, coloridos, colaborativos e interativos.</p> <p>E4 - Hot-desking e work-from-anywhere implicam a permanência opcional no escritório físico com o seu consequente down-sizing e tendência para a eliminação do espaço individual permanente</p> <p>E5 - Serão cada vez mais flexíveis e mais pequenos, uma vez que muito do trabalho será realizado desde casa.</p> <p>E6 - Com o avanço da digitalização e a necessidade felicidade organizacional, os escritórios do futuro irão ser espaços de convívio e socialização para os colaboradores. O trabalho remoto tem vindo a assumir uma importância cada vez maior pela procura de talento (e agora uma realidade que se estende aos sectores mais tradicionais e conservadores pela crise do COVID-19) e os escritórios do futuro serão pontos de encontro para uma actualização necessária de equipas ou de trabalho necessário em campo. A nível mundial, esta é uma realidade a avançar fortemente, sobretudo nos sectores que dependem ou que nasceram da digitalização. Contudo, quer a nível mundial, quer a nível nacional, há ainda um longo caminho a percorrer para que tal seja possível e por forma a atribuir ao colaborador as condições necessárias.</p> <p>E7 - Julgo que o formato open space será necessário para adoções sucessivas na Felicidade Organizacional de forma a contribuir para um maior sucesso empresarial, pois permitirá compensar os colaboradores que desempenham um papel fundamental no processo produtivo, incentivando-os a desenvolver as suas competências, e por outro lado, conseguir obter um retorno ainda maior num futuro próximo.</p> <p>E8 - Acredito que o trabalho será visto, de fato, como parte fundamental da vida das pessoas e, por esse motivo, vida pessoal e trabalho estarão mais em sintonia. Penso que os espaços físicos, sempre que possível, evoluirão para um modelo híbrido entre home-office e trabalho presencial, com jornadas mais flexíveis e estruturas que permitam uma certa personalização por parte do colaborador. A meu ver, as estruturas físicas serão mais pensadas como pontos de encontro para troca de ideias, eventos corporativos e valorização da cultura empresarial, do que para a realização do trabalho em si. Isso, é claro, falando em trabalhos administrativos, que são realizados em escritórios.</p> <p>E9 - Espaços físicos mais "saudáveis", versáteis e sustentáveis.</p>
--	--

Questão	8. Tem CONTRIBUTOS adicionais? Se sim, por favor, deixe-nos as suas reflexões, conselhos, sugestões etc! (Quer da sua experiência profissional, das suas leituras, reflexões e estudos que tenha consultado, opiniões, etc)
Respostas	<p>E1 - Espaços arquitetónicos capazes de proporcionar aos seus utilizadores o desenvolvimento de uma atividade profissional autónoma, mas, simultaneamente, interligada com o Mundo. Utilizadores que possam trabalhar com uma nova realidade real e virtual. Objetos, pessoas, cenários verdadeiros e virtuais, num diálogo constante. Paredes e painéis com Imagens digitais que proporcionarão ambientes sempre diferentes, de acordo com as necessidades dos utilizadores e também da personalidade que estes pretendem transmitir a quem estão a contactar. Os escritórios do futuro serão concebidos para criar ambientes que podem ser partilhados pelas redes sociais como o Instagram, Facebook ou Twitter, que personificam ou criam uma hipotética personalidade dos seus utilizadores.</p> <p>E2 - São raros os espaços em co-work com boas condições</p> <p>E3 - Não</p> <p>E4 - O escritório e os locais de trabalho físicos serão cada vez mais atraentes para motivar o trabalhador a visitar o escritório, podendo incluir um grande número de serviços (p. ex.: alimentação, ginásio) para o bem-estar físico</p>

	<p>do trabalhador motivando-o a permanecer, a visitar e a interagir com colegas no mesmo espaço tendo em conta a miríade de opções para espaço de trabalho (doméstico, comunitário, flexibilidade de horário, etc.)</p> <p>E5 - Serão mais um lugar de encontro entre os trabalhadores da empresa, para criar e manter a "cultura de empresa" do que lugares de trabalho fixos.</p> <p>E6 - Eficiência, inovação, segurança e proximidade serão outros aspectos que parecem estar no foco da concepção dos escritórios. O escritório é um reflexo da estratégia da organização relativamente aos seus colaboradores e assegurar estes aspectos parece ser comum.</p> <p>E7 - Os millennials esperam esse tipo de ambiente, mais colaborativo e interativo, das empresas nas quais trabalham ou pretendem trabalhar. Isso passou a fazer parte da proposta de valor das empresas.</p> <p>E8 - No momento, assim como muitas pessoas, estou vivendo uma situação de home-office forçado. Isso acabou contribuindo muito para a minha felicidade enquanto colaborador, pois sempre fui um defensor da prática. Como acredito que o ambiente de convívio também é importante, acredito no modelo híbrido que citei acima, com alguns encontros na sede da empresa e a liberdade para as pessoas trabalharem onde mais se sintam à vontade.</p> <p>E9 - Nada a acrescentar</p>
--	---

Anexo G - Mensagem base para participação Ronda II Delphi

Exmo Sr^o/a Dr^o/a (nome do especialista),

Estou a contactá-lo/a novamente no âmbito da sua participação na minha investigação de mestrado.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e interesse no estudo.

Seguimos agora para a ronda II do método de Delphi. O seu contributo é essencial e passa por uma breve (5 a 10min) resposta a apenas 2 perguntas:
<https://forms.gle/t5WCR4xezWFSdDyc7>

ID p/ formulário: E8

Pedimos a sua colaboração para a continuidade e encerramento deste processo até ao dia 21 de Junho. De forma a conseguirmos finalmente rematar e criar o nosso paradigma/modelo em conjunto.

Os melhores cumprimentos e votos de boa semana,

Sara Martinho, Mestranda em Gestão de Marketing Interno

Anexo H - Questionário Ronda II Delphi

O escritório do futuro e a felicidade organizacional - Método de Delphi - Ronda II

NOTA INTRODUTÓRIA:

A ronda I teve como propósito verificar e proceder à análise das previsões dos experts relativamente ao futuro dos espaços de trabalho com enfoque na felicidade organizacional, tendo em conta as perspetivas das diferentes áreas.

PROPÓSITO RONDA II:

Na ronda II pretende-se APROFUNDAR e VALIDAR as opiniões dos especialistas quanto aos escritórios do futuro com enfoque na felicidade organizacional, tendo em conta os resultados na ronda I; e comparar com as informações obtidas da revisão sistemática de literatura desenvolvida para esta dissertação para a construção do nosso modelo sobre escritórios .

Neste sentido, pedimos que responda tendo sempre como foco A SUA ÁREA de ESPECIALIDADE.

Muito obrigada, mais uma vez, pela participação e interesse nesta investigação.

***Obrigatório**

Antes de responder às próximas questões, é importante que leia o feedback relativo à ronda anterior.

As suas respostas individuais ao método de Delphi serão confidenciais e utilizadas anonimamente. Nesta ronda será apenas necessário inserir o ID dado pelos investigadores. O anonimato será mantido neste questionário excepto o dos especialistas que indicaram o contrário na ronda I.

ID *

A sua resposta

Ronda II de questões

Nesta ronda são apresentados os tópicos emergentes na Ronda I (Tabela 1) e, em seguida, são agrupados em 4 categorias (Tabela 2).

- Não existem respostas certas nem erradas, uma vez que se trata de um painel de experts e todas as opiniões são importantes;

- Não existe limite de CARACTERES nem limite de TEMPO, por favor dê-nos o seu contributo livremente.

Tabela 1 - Tabela de análise dos tópicos emergentes da Ronda I

	TÓPICOS EMERGENTES	FREQUÊNCIA DE REFER.
1	Trabalho remoto / work-from-anywhere	6
2	Espaços versáteis com maior flexibilidade / adaptabilidade	4
3	Escritório como espaço de convívio	3
4	Flexibilidade Laboral	3
5	Espaços colaborativos / interativos	3
6	(Elementos com) cores e/ou texturas	3
7	Formato Open Space	2
8	Mobiliário Ergonómico	2
9	Qualidade do ar	2
10	Conforto	2
11	Áreas de lazer / Espaços de convívio	2
12	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	2
13	Digitalização do espaço	2
14	Espaços mais pequenos	2
15	Espaços personalizáveis	2
16	Iluminação	1
17	Temperatura	1
18	"Stress eletromagnético"	1
19	Poluição sonora	1
20	Disposição do imobiliário	1

21	Sustentabilidade social	1
22	Ergonomia participativa	1
23	Desenvolvimento individual de competências suportado pela organização	1
24	Abertura / Transparência entre colaboradores e chefias	1
25	Iluminação natural (luz solar)	1
26	Iluminação artificial que funcione como a luz natural	1
27	Propósito	1
28	Organização / Gestão do Tempo	1
29	Mobiliário informal	1
30	Espaço simples	1
31	Hot-desking	1
32	Eliminação do espaço individual	1
33	Espaços sustentáveis	1
34	Serviços de bem-estar para o colaborador (ex: ginásio)	1
35	Eficiência	1
36	Inovação	1
37	Segurança	1
38	Proximidade	1

Tabela 2 - Esquema Representativo das Categorias e Tópicos Emergentes

CATEGORIA I:

QUALIDADE DO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO

- Elementos base e imprescindíveis para assegurar a qualidade do espaço

9 – Qualidade do ar

10 – Conforto

16 – Iluminação

17 – Temperatura

18 – "Stress eletromagnético"

19 – Poluição sonora

20 – Disposição do mobiliário

25 – Iluminação natural (luz solar)

CATEGORIA II:

CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS GERAIS DO ESPAÇO

- Características gerais dos escritórios e os elementos que o mesmo deve conter

2 – Espaços versáteis com maior flexibilidade / adaptabilidade
5 – Espaços colaborativos / interativos
6 – (Elementos com) cores e/ou texturas
7 – Formato Open Space
8 – Mobiliário Ergonómico
11 – Áreas de lazer / Espaços de convívio

13 – Digitalização do espaço
14 – Espaços mais pequenos
15 – Espaços personalizáveis
29 – Mobiliário informal
30 – Espaço simples
33 – Espaços sustentáveis
34 – Serviços de bem-estar para o colaborador (ex: ginásio)

CATEGORIA III:

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO TRABALHO

- Características que os colaboradores terão em conta na escolha da organização a integrar

4 – Flexibilidade Laboral
12 – Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
21 – Sustentabilidade social
22 – Ergonomia participativa
23 – Desenvolvimento individual de competências suportado pela organização
24 – Abertura / Transparência entre colaboradores e chefias

27 – Propósito
28 – Organização / Gestão do Tempo
35 – Eficiência
36 – Inovação
37 – Segurança
38 – Proximidade

CATEGORIA IV:

INOVAÇÕES / TENDÊNCIAS

- Aspectos a ter em conta para melhoria e inovação do espaço físico e da organização

1 – Trabalho remoto / work-from-anywhere
3 – Escritório como espaço de convívio
26 – Iluminação artificial que funcione como a luz natural
31 – Hot-desking
32 – Eliminação do espaço individual

1. Tendo em conta os tópicos emergentes na Ronda I (demonstradas nos quadros acima) considera que tem algo a acrescentar, reconsiderar ou alterar? *

A sua resposta

2. Para esta investigação foi desenvolvida uma revisão sistemática. Um dos pontos considerados relativos à promoção do bem-estar e felicidade dos colaboradores (não referido pelos especialistas) é a aplicação de plantas verdadeiras e/ou espaços verdes nos escritórios. Na sua opinião, o que considera destes elementos e da sua aplicação? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Mais uma vez, MUITO OBRIGADA!

A sua participação é FUNDAMENTAL para esta investigação!


Obrigada pela colaboração neste estudo.

Pode contactar-nos através do e-mail workplaceefelicidade@gmail.com, sempre que necessitar!

Anterior

Submeter

Anexo I – Questionário Ronda II Delphi – Novos participantes



O escritório do futuro e a felicidade organizacional - Método de Delphi Ronda II

Caro(a) Especialista,

Esta investigação com fins académicos visa estimar cenários de como serão os escritórios do futuro com enfoque nos que promovem FELICIDADE ORGANIZACIONAL, usando o MÉTODO Delphi (Painel de Experts).

Adiante terá a opção de escolher ANONIMATO. Usualmente este tipo de estudos FOCADOS NO FUTURO (Future Research Methods) tem várias rondas, portanto gostaríamos de contar consigo numa segunda ronda em que devolveremos os resultados e pediremos novo contributo.

-

NOTA INTRODUTÓRIA:

A ronda I teve como propósito verificar e proceder à análise das previsões dos experts relativamente ao futuro dos espaços de trabalho com enfoque na felicidade organizacional, tendo em conta as perspetivas das diferentes áreas.

PROPÓSITO RONDA II:

Na ronda II pretende-se APROFUNDAR e VALIDAR as opiniões dos especialistas quanto aos escritórios do futuro com enfoque na felicidade organizacional, tendo em conta os resultados na ronda I; e comparar com as informações obtidas da revisão sistemática de literatura desenvolvida para esta dissertação para a construção do nosso modelo sobre escritórios.

Neste sentido, pedimos que responda tendo sempre como foco A SUA ÁREA de ESPECIALIDADE.

Muito obrigada pela participação e interesse nesta investigação.

-

Estamos disponíveis para esclarecer dúvidas sobre este estudo através do email: workplacefelicidade@gmail.com

Sara Martinho
Mestrado em Gestão de Marketing - IPAM
(Supervisão de mestrado, PhD Patrícia Araújo)

***Obrigatório**

Antes de responder às próximas questões, é importante que leia o feedback relativo à ronda anterior.

As suas respostas individuais ao método de Delphi serão confidenciais e utilizadas anonimamente. Nesta ronda será apenas necessário inserir o ID dado pelos investigadores. O anonimato será mantido neste questionário excepto o dos especialistas que indicaram o contrário na ronda I.

Declaro que fui informado/a acerca dos objetivos do estudo. Foi-me garantida CONFIDENCIALIDADE (se eu assim o pretender). Aceito participar de livre vontade. Sei que posso recusar ou, a qualquer momento, interromper a participação. Compreendi a informação que me foi dada e fui informado/a sobre como esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir. *

☐ Li e aceito as condições deste estudo

Seguinte

Dados sociodemográficos

Nesta secção, pedimos que nos forneça alguns dados informativos sobre si. Estes dados não serão tratados individualmente, apenas estatisticamente de forma agrupada.

- 1. ID fornecido pelo moderador ***

A sua resposta
- 2. Cargo/Categoria Profissional ***

A sua resposta
- 3. Área e grau de formação (ou outros dados sobre a sua expertise) ***

A sua resposta
- 4. Número de anos de experiência profissional na sua área de especialização ***

A sua resposta
- 5. Pretende que o seu NOME seja revelado no estudo? (Note: Caso seja do seu interesse promover não só o seu nome mas o nome da SUA EMPRESA, por favor indique-nos esse desejo!) ***

☐ Sim

☐ Não

Anterior Seguinte

Tabela 1 - Tabela de análise dos tópicos emergentes da Ronda I

	TÓPICOS EMERGENTES	FREQUÊNCIA DE REFER.
1	Trabalho remoto / work-from-anywhere	6
2	Espaços versáteis com maior flexibilidade / adaptabilidade	4
3	Escritório como espaço de convívio	3
4	Flexibilidade Laboral	3
5	Espaços colaborativos / interativos	3
6	(Elementos com) cores e/ou texturas	3
7	Formato Open Space	2
8	Mobiliário Ergonómico	2
9	Qualidade do ar	2
10	Conforto	2
11	Áreas de lazer / Espaços de convívio	2
12	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	2
13	Digitalização do espaço	2
14	Espaços mais pequenos	2
15	Espaços personalizáveis	2
16	Iluminação	1
17	Temperatura	1
18	"Stress eletromagnético"	1
19	Poliuição sonora	1
20	Disposição do imobiliário	1
21	Sustentabilidade social	1
22	Ergonomia participativa	1
23	Desenvolvimento individual de competências suportado pela organização	1
24	Abertura / Transparência entre colaboradores e chefias	1
25	Iluminação natural (luz solar)	1
26	Iluminação artificial que funcione como a luz natural	1
27	Propósito	1
28	Organização / Gestão do Tempo	1
29	Mobiliário informal	1
30	Espaço simples	1
31	Hot-desking	1
32	Eliminação do espaço individual	1
33	Espaços sustentáveis	1
34	Serviços de bem-estar para o colaborador (ex: ginásio)	1
35	Eficiência	1
36	Inovação	1
37	Segurança	1
38	Proximidade	1

Tabela 2 - Esquema Representativo das Categorias e Tópicos Emergentes

CATEGORIA I: QUALIDADE DO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO - Elementos base e imprescindíveis para assegurar a qualidade do espaço	
9 - Qualidade do ar 10 - Conforto 16 - Iluminação 17 - Temperatura	18 - "Stress eletromagnético" 19 - Poluição sonora 20 - Disposição do imobiliário 25 - Iluminação natural (luz solar)
CATEGORIA II: CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS GERAIS DO ESPAÇO - Características gerais dos escritórios e os elementos que o mesmo deve conter	
2 - Espaços versáteis com maior flexibilidade / adaptabilidade 5 - Espaços colaborativos / interativos 6 - (Elementos com) cores e/ou texturas 7 - Formato Open Space 8 - Mobiliário Ergonómico 11 - Áreas de lazer / Espaços de convívio	13 - Digitalização do espaço 14 - Espaços mais pequenos 15 - Espaços personalizáveis 29 - Mobiliário informal 30 - Espaço simples 33 - Espaços sustentáveis 34 - Serviços de bem-estar para o colaborador (ex: ginásio)
CATEGORIA III: BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO TRABALHO - Características que os colaboradores terão em conta na escolha da organização a integrar	
4 - Flexibilidade Laboral 12 - Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal 21 - Sustentabilidade social 22 - Ergonomia participativa 23 - Desenvolvimento individual de competências suportado pela organização 24 - Abertura / Transparência entre colaboradores e chefias	27 - Propósito 28 - Organização / Gestão do Tempo 35 - Eficiência 36 - Inovação 37 - Segurança 38 - Proximidade
CATEGORIA IV: INOVAÇÕES / TENDÊNCIAS - Aspectos a ter em conta para melhoria e inovação do espaço físico e da organização	
1 - Trabalho remoto / work-from-anywhere 3 - Escritório como espaço de convívio 26 - Iluminação artificial que funcione como a luz natural 31 - Hot-desking 32 - Eliminação do espaço individual	

1. Tendo em conta os tópicos emergentes na Ronda I (demonstradas nos quadros acima) considera que tem algo a acrescentar, reconsiderar ou alterar? *

A sua resposta

2. Para esta investigação foi desenvolvida uma revisão sistemática. Um dos pontos considerados relativos à promoção do bem-estar e felicidade dos colaboradores (não referido pelos especialistas) é a aplicação de plantas verdadeiras e/ou espaços verdes nos escritórios. Na sua opinião, o que considera destes elementos e da sua aplicação? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Mais uma vez, MUITO OBRIGADA!

A sua participação é FUNDAMENTAL para esta investigação!

Obrigada pela colaboração neste estudo.

Pode contactar-nos através do e-mail workplacefelicidade@gmail.com, sempre que necessitar!

Anterior

Submeter

Anexo J – Respostas dos especialistas da Ronda II Delphi

Questão	1. Tendo em conta os tópicos emergentes na Ronda I (demonstradas nos quadros acima) considera que tem algo a acrescentar, reconsiderar ou alterar?
Respostas	<p>E1 - Não;</p> <p>E2 - Formato open space não é o mais favorável</p> <p>E4 - O fim do escritório fisicamente e permanentemente localizado;</p> <p>E5 - Não</p> <p>E6 - Não.</p> <p>E7 - Nada acrescentar neste ponto.</p> <p>E8 - Não tenho nada a acrescentar.</p> <p>E10 - Na categoria II alterava o 14 para espaços mais amplos Na categoria IV reconsiderava o 3 no sentido de não ver o escritório apenas como espaço de convívio</p> <p>E11 - Não</p> <p>E12 - Considero que o trabalho no futuro deveria ser desempenhado simultaneamente em regime de teletrabalho e presencial, potenciando as vantagens de cada um deles quer para os trabalhadores quer para as organizações. Os espaços em si, deveriam ser tanto quanto possível adaptados às necessidades individuais de cada trabalhador.</p>
Questão	2. Para esta investigação foi desenvolvida uma revisão sistemática. Um dos pontos considerados relativos à promoção do bem-estar e felicidade dos colaboradores (não referido pelos especialistas) é a aplicação de plantas verdadeiras e/ou espaços verdes nos escritórios. Na sua opinião, o que considera destes elementos e da sua aplicação?
Respostas	<p>E1 - Considero muito importante para o bem estar no local de trabalho</p> <p>E2 - Fundamental para qualidade ar e diminuição de stresse electromagnético</p> <p>E4 - São positivos, mas são paliativos de um paradigma ultrapassado e obsoleto</p> <p>E5 - Importante existirem</p> <p>E6 - Animais (e.g. peixes) e plantas podem efectivamente melhor o bem-estar e felicidade dos colaboradores. Podem tornar-se uma nova companhia e inspirar pausas para os cuidados que precisam.</p> <p>E7 - As plantas ajudam a reduzir o stress e criam um sentimento de bem-estar. Instintivamente sentimo-nos mais à vontade num ambiente onde predominam plantas naturais pois criam uma sensação de natureza. Estas ajudam a melhorar a qualidade do ar, designadamente: -reduzem os níveis de dióxido de carbono; aumentam a humidade do ar; reduzem o nível de certos poluentes; reduzem o nível de poeiras no ar; ajudam a manter a temperatura do ambiente baixa etc. -adicionam cor e vivacidade a um cenário por vezes monótono ou impessoal, com as suas cores vibrantes, -criam profundidade visual e limitam espaços. Permitem, por vezes, em open space, subdividir a área, como divisórias móveis, criando espaços menores e mais aconchegantes. São também inspiradoras na criatividade e no desenvolvimento do trabalho. Em suma, são imprescindíveis.</p> <p>E8 - Considero que as plantas verdadeiras são importantes para proporcionar um ambiente mais aconchegante no escritório. Levando em consideração que muitos profissionais estão considerando que o home-office traz sentimentos de "paz" e "felicidade", acredito ser importante termos nos escritórios elementos que lembrem uma decoração mais próxima de uma casa. Nesse sentido, as plantas tiram um pouco da impressão de impessoalidade das</p>

	<p>empresas, sendo um ótimo contraponto, na minha opinião, ao tom "industrial" que muitos escritórios adquiriram nos últimos tempos.</p> <p>E10 - Os elementos verdes transmitem alguma harmonia e valorizam o ambiente. A sua aplicação nos escritórios ajudam no sentido em que o colaborador se sintam bem no espaço e ajudando na sua produtividade</p> <p>E11 - Penso que trazem benefícios aos colaboradores no sentido em que ajudam a tornar o ambiente do escritório mais agradável, promovendo sensações de tranquilidade e ajudando a diminuir o stress. Também porque ajudam a melhorar a qualidade do ar.</p> <p>E12 - Pessoalmente, estou inteiramente de acordo com espaços laborais o mais verdes possível. No meu espaço formal de trabalho fiz questão de ter uma planta natural de que trato com cuidado. Contudo, reconheço que este poderá não ser um aspeto valorizado por todos ... Como referi em cima, penso que o importante é que os espaços sejam tanto quanto possível adaptados às necessidades/interesses individuais de cada trabalhador.</p>
--	---

Anexo K – Audit Trail

